



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

**Aprendizaje organizacional y equipos de alto desempeño de la Empresa Huaytelcoms
S.A.C., Huaral 2023**

Tesis

Para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

Autor

Ruben Abel Vasquez Reyes

Asesor

Dr. Abraham Cesar Neri Ayala

Huacho – Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
M(o). Ruben Abel Vasquez Reyes	16020868	8 - 11 - 2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	0000-0003-2799-3244
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	0000-0003-3674-0302
Dra. Flor de Maria Garivay Torres	15587359	0000-0002-2051-4901
Dr. Felix Gil Caro Soto	32124959	0000-0002-0946-5395
Dr. Jesus Jacobo Coronado Espinoza	15591398	0009-0008-7555-0409

Ruben Abel Vasquez Reyes 2024-060675

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA HUAYTELCOMS S.A.C., HUARAL ...

- Quick Submit
- Quick Submit
- DIRECCION GE GESTION DE LA INVESTIGACION_Tesis Posgrado 2024

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:2992694355

Fecha de entrega

28 ago 2024, 9:01 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

29 ago 2024, 9:34 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

2024-060675__TESIS_DESAGREGADA.pdf

Tamaño de archivo

1.2 MB

89 Páginas

16,882 Palabras

90,060 Caracteres

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EQUIPOS DE ALTO
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA HUAYTELCOMS S.A.C., HUARAL
2023**

M(o). RUBEN ABEL VASQUEZ REYES

TESIS DE DOCTORADO

ASESOR:

Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Huacho – Perú

2024

DEDICATORIA

A Dios Omnipotente, por ser la fuente de fortaleza para perseverar y por guiarme en cada paso de este emprendimiento académico.

A mi amada esposa Rossana por su paciencia, por su comprensión, por sus consejos y por acompañarme siempre.

A mis amadas hijas Rebeca, Génesis y mi amado hijo Abel por ser las bendiciones de Dios que atesoro en mi corazón. Sus risas y regocijo han sido de mucha motivación para alcanzar esta meta importante.

Rubén Abel Vásquez Reyes

AGRADECIMIENTO

A Dios Omnipotente, por su amor incomparable, por proveer las bendiciones y darme la vida.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión por haberme permitido estudiar este Doctorado en Administración.

A mi esposa Rossana por su amor, su ayuda incondicional y por estar siempre a mi lado

A mi Asesor Dr. Abraham César Neri Ayala por orientarme en la realización y culminación de mi tesis.

A mis padres y a mis hermanos, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y superación.

Rubén Abel Vásquez Reyes

ÍNDICE

DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Justificación de la investigación	4
1.5. Delimitaciones	5
1.6. Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.1.1. Estudios internacionales	7
2.1.2. Estudios nacionales	9
2.2. Bases teóricas	10
2.3. Bases filosóficas	26
2.4. Definición de términos básicos	28
2.5. Hipótesis de la investigación	30
2.5.1. Hipótesis general	30

2.5.2. Hipótesis específicas	31
2.6. Operacionalización de las variables	32
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	34
3.1. Diseño metodológico	34
3.2. Población y muestra	35
3.2.1. Población	35
3.2.2. Muestra	35
3.3. Técnicas de recolección de datos	35
3.4. Técnicas para el procedimiento de la información	36
CAPÍTULO IV RESULTADOS	38
4.1. Análisis de resultados	38
4.2. Contratación de hipótesis	56
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	60
5.1. Discusión de resultados	60
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
6.1. Conclusiones	62
6.2. Recomendaciones	63
REFERENCIAS	65
7.1 Fuentes documentales	65
7.2 Fuentes bibliográficas	65
7.3 Fuentes hemerográficas	66
7.4 Fuentes electrónicas	67
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aprendizaje organizacional	38
Tabla 2. Nivel individual	39
Tabla 3. Nivel grupal	40
Tabla 4. Nivel organizacional	41
Tabla 5. Equipos de alto desempeño	42
Tabla 6. Metas claras	43
Tabla 7. Habilidades relevantes	44
Tabla 8. Confianza mutua	45
Tabla 9. Compromiso unificado	46
Tabla 10. Buena comunicación	47
Tabla 11. Habilidades de negociación	48
Tabla 12. Liderazgo adecuado	49
Tabla 13. Apoyo interno y externo	50
Tabla 14. Aprendizaje organizacional en relación a Equipos de alto desempeño	51
Tabla 15. Nivel individual en relación a Equipos de alto desempeño	52
Tabla 16. Nivel grupal en relación a Equipos de alto desempeño	53
Tabla 17. Nivel organizacional en relación a Equipos de alto desempeño	54
Tabla 18. Prueba de normalidad	55
Tabla 19. Aprendizaje organizacional correlacionado con Equipos de alto desempeño	56
Tabla 20. Nivel individual correlacionado con Equipos de alto desempeño	57
Tabla 21. Nivel grupal correlacionado con Equipos de alto desempeño	58
Tabla 22. Nivel organizacional correlacionado con Equipos de alto desempeño	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la teoría del aprendizaje organizativo	13
Figura 2. Los dos sistemas de administración del conocimiento	15
Figura 3. Niveles del aprendizaje organizacional	18
Figura 4. Fases del desarrollo de equipos	23
Figura 5. Características de los equipos de alto desempeño	26
Figura 6. Aprendizaje organizacional	38
Figura 7. Nivel individual	39
Figura 8. Nivel grupal	40
Figura 9. Nivel organizacional	41
Figura 10. Equipos de alto desempeño	42
Figura 11. Metas claras	43
Figura 12. Habilidades relevantes	44
Figura 13. Confianza mutua	45
Figura 14. Compromiso unificado	46
Figura 15. Buena comunicación	47
Figura 16. Habilidades de negociación	48
Figura 17. Liderazgo adecuado	49
Figura 18. Apoyo interno y externo	50
Figura 19. Aprendizaje organizacional en relación a Equipos de alto desempeño	51
Figura 20. Nivel individual en relación a Equipos de alto desempeño	52
Figura 21. Nivel grupal en relación a Equipos de alto desempeño	53
Figura 22. Nivel organizacional en relación a Equipos de alto desempeño	54
Figura 23. Aprendizaje organizacional correlacionado con Equipos de alto desempeño	56
Figura 24. Nivel individual correlacionado con Equipos de alto desempeño	57

Figura 25. Nivel grupal correlacionado con Equipos de alto desempeño	58
Figura 26. Nivel organizacional correlacionado con Equipos de alto desempeño	59

RESUMEN

Objetivo: Determinar cómo el aprendizaje organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023. **Metodología:** Investigación de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La población y muestra estuvo conformada por 48 trabajadores. Además, se aplicó un cuestionario en la escala Likert, dicho instrumento tiene buena validez con un coeficiente de 0.85 y una confiabilidad de 0,944 considerado muy confiable. **Resultados:** Acerca del aprendizaje organizacional, el 79% indicó que era bueno, y el 21% que era regular. Sobre los equipos de alto desempeño, el 98% indicó que eran buenos, y solo el 4% que eran regulares. **Conclusión:** Se acepta que el aprendizaje organizacional influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, mediante un nivel de 0.734 en Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que una gran mayoría de los trabajadores perciben tanto el aprendizaje organizacional como los equipos de alto desempeño de forma favorable. Se infiere que el aprendizaje organizacional efectivo contribuye de manera significativa a la formación y funcionamiento de equipos de alto desempeño. Por ello la empresa debería continuar invirtiendo en estrategias de aprendizaje y desarrollo organizacional como medio de mejora continua del desempeño de los equipos, y, en consecuencia, del rendimiento general.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, equipos de alto desempeño, nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional.

ABSTRACT

Objective: Determine how organizational learning influences the development of high-performance teams of the company Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023. Methodology: Correlational level research, quantitative approach and non-experimental design. The population and sample consisted of 48 workers. In addition, a Likert scale questionnaire was applied; said instrument has good validity with a coefficient of 0.85 and a reliability of 0.944, considered very reliable. Results: Regarding organizational learning, 79% indicated that it was good, and 21% that it was average. Regarding high-performance teams, 98% indicated that they were good, and only 4% that they were average. Conclusion: It is accepted that organizational learning significantly influences the development of high-performance teams of the company Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, through a level of 0.734 in Spearman's Rho. The results showed that a large majority of workers perceive both organizational learning and high-performance teams favorably. It is inferred that effective organizational learning significantly contributes to the formation and functioning of high-performance teams. Therefore, the company should continue investing in learning and organizational development strategies as a means of continuous improvement of team performance, and, consequently, overall performance.

Keywords: Organizational learning, high-performance teams, individual level, group level, organizational level.

INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial tan dinámico y competitivo como el de hoy, el aprendizaje organizacional y el desarrollo de equipos de alto desempeño resultan ser pilares importantes para el éxito y sostenibilidad de toda empresa. de esta manera, se presenta a la empresa Huaytelcoms S.A.C. ubicada en Huaral, la cual viene enfrentando algunos desafíos en sus procesos internos para mantenerse dentro del sector tecnología y servicios.

Para tratar sobre el aprendizaje organizacional, se tuvo en cuenta sus niveles, tanto individual, grupal y organizacional. Y para tratar sobre los equipos de alto desempeño, se abordaron ciertos aspectos como, metas, habilidades, confianza, compromiso, comunicación, habilidades de negociación, liderazgo y el apoyo interno y externo. De esta forma, se determinó cómo el aprendizaje organizacional, y en todos sus niveles, influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

Por medio de un enfoque correlacional, esta investigación buscó explorar la relación e influencia entre dichas variables críticas, brindando insights valiosos sobre cómo las prácticas de aprendizaje organizacional logran optimizar el rendimiento de los equipos. No obstante, los resultados revelaron percepciones en ambos ámbitos, e identificaron algunas áreas de mejora clave, incluyendo la comunicación interna, la motivación y la resolución de conflictos

Mediante esta investigación no solo se buscó alimentar los conocimientos sobre la intersección del aprendizaje organizacional y los equipos de alto desempeño, sino que también se buscó brindar recomendaciones prácticas y aplicables que apoyen a la empresa Huaytelcoms S.A.C., a fin de potenciar su cultura, desempeño y eficiencia operativa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Para mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios en su entorno, las organizaciones necesitan adquirir, crear, compartir y utilizar conocimiento. Este proceso es conocido como aprendizaje organizacional, el cual implica la búsqueda constante de nuevas ideas, habilidades y perspectivas que puedan contribuir a que una organización alcance sus designios y mantenga su competitividad en un mundo en constante evolución.

A escala mundial, las empresas internacionales emplean el aprendizaje organizacional como una estrategia esencial para mejorar su capacidad de adaptación, colaboración e innovación en un entorno global diverso y cambiante. El aprendizaje continuo y la promoción de una cultura de mejora son fundamentales para mantener la ventaja competitiva en el contexto internacional.

En este sentido, las organizaciones internacionales suelen invertir en programas de capacitación y desarrollo para optimizar las competencias de sus colaboradores; utilizar plataformas de aprendizaje en línea para proporcionar capacitación y recursos a sus trabajadores en todo el mundo; promover el intercambio de mejores prácticas entre sus filiales y unidades de negocio en diferentes países, lo cual ayuda a aprovechar el conocimiento y la experiencia de diferentes partes; implementar sistemas de gestión del conocimiento para capturar, organizar y distribuir información y experiencias valiosas dentro de la organización, facilitando así el ingreso de información significativa y promoviendo la adopción de decisiones informada; fomentar la experimentación y la exploración de nuevas ideas para mejorar los productos, procesos y servicios; y establecer una cultura de aprendizaje constante.

Con respecto al ámbito nacional, el aprendizaje organizacional en las empresas del Perú sigue muchas de las tendencias generales en el ámbito internacional, pero también está influenciado por factores culturales, económicos y sociales específicos del país.

Por otro lado, el aprendizaje organizacional desempeña un rol crucial en el desarrollo de equipos de alto desempeño (EAD) al proporcionar las bases, competencias, mentalidades y herramientas necesarias para que estos equipos logren niveles sobresalientes de colaboración, innovación y resultados. Bajo esta perspectiva, el aprendizaje organizacional contribuye en el nacimiento, crecimiento y maduración de competencias de los participantes de los EAD, y les proporciona una cultura de mejora continua, nuevos enfoques y perspectivas de innovación, creatividad, autonomía y empoderamiento, adaptabilidad, así como liderazgo y motivación.

Dado que los EAD están conformados por conjuntos de individuos altamente colaborativos y talentosos que trabajan juntos de manera eficiente y efectiva para lograr resultados sobresalientes y, además, se caracterizan por su comunicación abierta, liderazgo efectivo, confianza mutua y compromiso compartido con la excelencia y el aprendizaje continuo, permiten fortalecer una cultura empresarial creativa e innovadora, así lo señala el Ranking C3 de Innovación – Perú 2022 (Perú21, 2022). Asimismo, la empresa Konecta Perú enfatiza la importancia del trabajo en equipo, dado que este permite superar retos y reinventarse frente a escenarios complejos, así como lograr las metas que se tiene como organización y las personales (las que tienen los colaboradores) (Forbes Perú, 2023).

En la empresa Huaytelcoms S.A.C., empresa de tecnología y servicios, situada en el distrito de Huaral, se han percibido ciertos problemas, como falta de comunicación efectiva, baja motivación y compromiso de los colaboradores, dificultades para adaptarse a los cambios y miedo por parte de algunos colaboradores para asumir cargos. Asimismo, la capacidad del liderazgo y el trabajo en equipo es regular en el nivel operativo. Además, algunos trabajadores

generan conflictos, boicot y oposición para el crecimiento y desarrollo organizacional, dado que solo buscan sus propios intereses, generando bajo rendimiento y resultados insatisfactorios. En consecuencia, esta investigación puntualiza la necesidad de que la empresa trabaje en el desarrollo de equipos de alto desempeño utilizando como base al aprendizaje organizacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo el aprendizaje organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo el aprendizaje organizacional a nivel individual influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023?
- ¿Cómo el aprendizaje organizacional a nivel grupal influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023?
- ¿Cómo el aprendizaje organizacional a nivel organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo el aprendizaje organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer cómo el aprendizaje organizacional a nivel individual influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023.

- Establecer cómo el aprendizaje organizacional a nivel grupal influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.
- Establecer cómo el aprendizaje organizacional a nivel organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Conveniencia

Este estudio buscó conocer si el aprendizaje organizacional incide en el desarrollo de equipos de alto desempeño en la empresa Huaytelcoms S.A.C.

1.4.2. Implicación teórica

La investigación involucró el estudio del aprendizaje organizacional, el cual es una disciplina que se enfoca en cómo las organizaciones pueden aprender de éxitos y fracasos, y cómo pueden promover la obtención de nuevos conocimientos y habilidades entre sus miembros. También, comprendió el estudio de los equipos de alto desempeño, los cuales se desenvuelven y funcionan a un nivel excepcionalmente alto debido a su comunicación efectiva, colaboración, confianza mutua, compromiso compartido y capacidad para resolver problemas de forma creativa.

Tanto el aprendizaje organizacional como el desarrollo de EAD se fundamentan en ciertas teorías, como la de gestión del conocimiento, el desarrollo de equipos, y sistemas y adaptabilidad.

1.4.3. Implicación práctica

Este estudio buscó responder a los problemas percibidos en la empresa indagada, como falta de comunicación efectiva y asertiva, baja motivación, compromiso y rendimiento,

oposición para el crecimiento y desarrollo organizacional, etc., por medio de alternativas de solución fundamentadas en el aprendizaje organizacional y el desarrollo de EAD. Asimismo, los resultados de esta investigación pueden influir positivamente tanto en el nivel organizacional como en el individual, beneficiando a la empresa y a sus integrantes, así como contribuyendo al avance del conocimiento en su gestión.

1.4.4. Implicación social

Tanto el aprendizaje organizacional como el desarrollo de EAD pueden llevar a un ambiente laboral más positivo y productivo, impactando en la calidad de vida de los colaboradores, en el desarrollo profesional de los mismos, en la construcción de ambientes de trabajo más sanos, en la reducción del estrés laboral, en el fomento de la innovación, en el aprendizaje colectivo, en el cambio cultural positivo y en la contribución al bienestar general de la sociedad.

1.4.5. Implicación investigativa

Este estudio busca ser una aportación a otras investigaciones que indaguen acerca sobre el aprendizaje organizacional y el desarrollo de EAD, sabiendo que estas variables pueden contribuir a abordar los desafíos actuales de las organizaciones y mejorar su capacidad para innovar, adaptarse y prosperar.

1.5. Delimitaciones

1.5.1. Delimitación temporal

La investigación pertenece al periodo 2023.

1.5.2. Delimitación espacial

El lugar del estudio fue la empresa Huaytelcoms S.A.C. situado en el distrito de Huaral, provincia de Huaral, departamento de Lima.

1.5.3. Delimitación social

Se contó con la colaboración de los 48 trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C.

1.6. Viabilidad del estudio

Se afirmó la viabilidad de esta investigación, dado a que se contó con los recursos necesarios para llevarlo a cabo de forma eficiente. Además, de obtenerse la autorización y participación de los trabajadores durante la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Estudios internacionales

Vega, Martínez, & Párga (2019) en su artículo: “*Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las pymes*” presentaron como propósito analizar la influencia del aprendizaje organizacional en la competitividad y el desempeño organizacional en las pymes de Aguascalientes. Se procedió a elaborar una investigación cuantitativa transversal y se empleó ecuaciones estructurales. Asimismo, se administró un cuestionario a los dueños o gerentes de 250 pymes. Se encontró que el aprendizaje organizacional incidía de forma significativa tanto en la competitividad como en el desempeño organizacional de estas pymes.

Díaz, Morgan, & Arredondo (2020) en su artículo: “*Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales*” buscaron proponer elementos base para el desarrollo de equipos de alto desempeño, presentando un diagrama como propuesta para el desarrollo de un equipo dentro de la industria. Se efectuó un estudio cuantitativo y, además, se usó el análisis de documentos y se compuso un cuestionario, el mismo que se administró a 30 trabajadores de una empresa del sector industria. Los datos reunidos permitieron encontrar tres principales elementos para el desarrollo de EAD y dar respuesta a la competitividad en este sector: capacitación, comunicación y organización.

Gómez, Proaño, & López (2020) en su artículo: “*La relación entre el desempeño y el aprendizaje en las organizaciones*” formularon como finalidad determinar la relación que existe entre el desempeño y el aprendizaje en la Facultad de Contabilidad y Auditoría en una

universidad pública en la zona centro del Ecuador. Se elaboró un estudio cuali-cuantitativo, transversal y descriptivo correlacional. Se empleó la modalidad documental, así como un cuestionario que fue administrado a 63 docentes. Con un valor $r = 0,873$ se comprobó la asociación entre las variables.

Rocha, Hernández, & Rodríguez (2021) en su investigación: “*Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en pymes*” expusieron como finalidad identificar, analizar y sobre esto proponer una metodología con la que se pueda gestionar y mejorar el desempeño de los equipos de trabajo existentes en la organización para potenciar sus capacidades y mejorar sus resultados. El estudio presentó un enfoque mixto, no experimental transversal y descriptivo. Se elaboró un cuestionario que fue administrado a los dueños o gerentes de 65 pymes. Los resultados destacaron como elementos para gestionar los EAD al compromiso, experiencia, flexibilidad laboral, remuneración, roles y responsabilidades, productividad y formación académica. Con base en ello, los autores propusieron una metodología que ayudara a las pymes a modificar los comportamientos de los EAD, incrementando el compromiso de los mismos y logrando las metas de las pymes.

Verdezoto (2022) en su estudio: “*Relación del aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal Amazónica*” presentó como propósito determinar la relación que existe entre la cultura de aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral de los empleados que trabajan en la Universidad Estatal Amazónica. Se procedió a elaborar una investigación cuantitativa, no experimental y correlacional, la cual contó con la participación de 56 colaboradores durante la administración del cuestionario. Con un valor de Pearson de 0,75 se confirmó la correspondencia entre las variables en estudio.

2.1.2. Estudios nacionales

Blas (2019) en su investigación “*Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019*” formuló como propósito determinar la relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en las ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019. El estudio siguió un proceso cuantitativo, no experimental, correlacional descriptivo, el mismo que contó con la participación de 31 líderes de ventas de las compañías en investigación. Gracias a los datos compilados a partir de la administración de un cuestionario, se encontró una asociación de $r = 0,752$ entre las variables.

Cusihuaman (2019) en su estudio: “*Competencias del director y su relación con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la red de aprendizaje N.º 11 UGEL 2*” expuso como finalidad identificar la relación existente entre las competencias del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N.º 11 de la UGEL N.º 2. Se administró una metodología cuantitativa, no experimental y correlacional. Se dirigió un cuestionario a 170 docentes de dicha red de aprendizaje. Con un valor $r = 0,86$ se afirmó la correspondencia entre las variables en indagación.

Portillo (2019) en su tesis de investigación: “*Innovación y aprendizaje organizacional en las instituciones educativas del distrito de Puno*” presentó como propósito determinar la relación existente entre la innovación y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas del distrito de Puno. Se elaboró un estudio cuantitativo, no experimental y correlacional. El cuestionario se dirigió a 288 docentes de instituciones tanto públicas como privadas del distrito de Puno. Con un valor de $r = 0,643$ se corroboró la asociación entre las

variables. En este sentido, tanto las innovaciones y experiencias pedagógicas aportaban positivamente en el aprendizaje organizacional de estas instituciones.

Apolinario (2021) en su estudio: “*Gestión por procesos y su incidencia en el aprendizaje organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Luis, Lima, 2020*” formuló como finalidad determinar la incidencia de la gestión por procesos en el aprendizaje organizacional de los colaboradores de la MDSL, 2020. Se procedió a efectuar una investigación cuantitativa, no experimental transversal y correlacional causal. Durante la administración del cuestionario participaron 80 colaboradores de dicha entidad. Después de la gestión de los datos se infirió, gracias a un Chi Cuadrado 42, 834 (Sig. = 0,00), que la gestión por procesos incidía en el aprendizaje organizacional de la institución.

Cruz (2023) en su trabajo investigativo: “*Liderazgo docente y trabajo en equipo en cotutores de educación inicial de la Institución Educativa Parroquial Santa Rosa de Lima, Lince, 2022*” expuso como propósito determinar la relación que existe entre el liderazgo docente y el trabajo en equipo en los cotutores de educación inicial de la institución antes mencionada. Se empleó un proceso metodológico cuantitativo, no experimental y correlacional. Asimismo, se direccionó un cuestionario hacia 50 personas (10 cotutores y 40 padres de familia). Finalmente, se encontró un valor de $r = 0,903$, el cual confirmó la asociación entre las variables.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Aprendizaje organizacional

A. Definiciones

Zapata (2011) señala que el aprendizaje organizacional es un proceso que dinamiza y puntualiza la contribución de valor del capital humano. La gestión estratégica de dicho aprendizaje organizacional acarrea concordancia y sintonía con los

otros capitales de valor (relacional y estructural) de una organización, con la finalidad de implementar estrategias de aprendizaje en los tres niveles: individual, grupal y organizacional, y observar la interrelación del proceso entre ellos.

De acuerdo con Ahumada (como se citó en López, Gil, & Bolio, 2017), el aprendizaje organizacional es un procedimiento que genera y transfiere los conocimientos que se desarrollan en los diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional, y que puede verse favorecido u obstaculizado por el entorno sociohistórico y cultural en el que estos aprendizajes se exponen.

Para Vega et al. (2019), el aprendizaje organizacional contribuye a que las compañías apuesten en la creación, adquisición y transferencia del conocimiento, con el propósito de que se modifique su comportamiento para producir nuevo conocimiento e incrementar su capacidad en la adopción de decisiones y acciones efectivas, dado que se producen cambios en sus enfoques mentales, sosteniendo y mejorando su desempeño.

En palabras de Camio, Díaz, Izquierdo, & Álvarez (2020), el aprendizaje organizacional se define como un proceso psicosocial, en el cual se reconoce la interacción entre los tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional, de forma simultánea y no secuencial. Asimismo, su dinamismo puede estar limitado por el nivel de capacidad de aprendizaje de la empresa.

B. Teoría del aprendizaje organizativo

Hernández (2016) señala que la teoría del aprendizaje organizativo menciona que, si una organización desea ser competitiva en un entorno turbulento y cambiante, esta necesita modificar sus objetivos y acciones. En este sentido, la organización debe adoptar decisiones conscientes para que las acciones que han sido cambiadas respondan

a las nuevas circunstancias, de esta manera el aprendizaje tiene lugar en la asociación del actuar con los resultados y el recordatorio de estos últimos.

El aprendizaje organizativo presenta diversas similitudes con los estudios en psicología, dado que el aprendizaje inicial se desarrolla a nivel individual y esta no se vuelve organizacional hasta que la información es compartida, almacenada, se puede acceder a ella, ser transmitida y usada en los diferentes procesos que se ejecuta para conseguir los designios de una organización.

El aprendizaje comienza en la adquisición de datos. Para ello, la organización adquiere una memoria acerca de las relaciones existentes entre las acciones y resultados. Dichas relaciones se actualizan permanentemente, debido a que las acciones de la organización cambian como respuesta a los cambios del entorno.

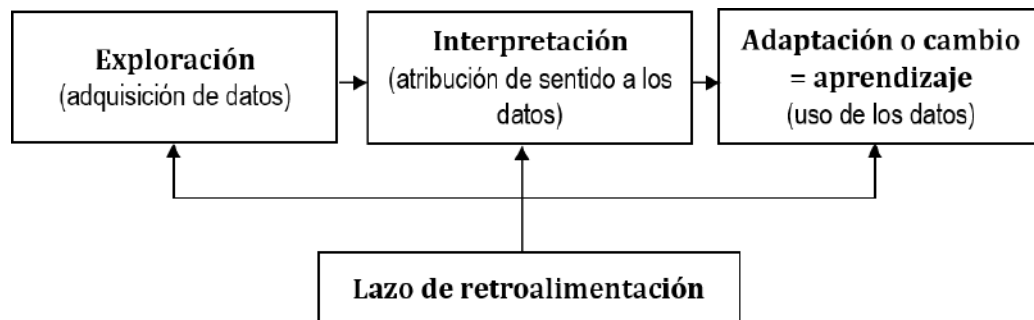
La siguiente etapa del proceso es la interpretación. Las organizaciones realizan comparaciones permanentemente acerca de los resultados conseguidos con los esperados, con la finalidad de agregarlos a su memoria. Aquellos resultados inesperados son analizados para hallar causas y ejecutar nuevas acciones o precisar nuevas relaciones acción-resultado, de esta manera se busca acrecentar el aprendizaje.

Como última etapa se tiene la adaptación o cambio. Para ello, la organización emplea el conocimiento que ha sido interpretado para escoger nuevas relaciones acción-resultado, pertinentes a las nuevas circunstancias del entorno. El aprendizaje organizacional se adapta constantemente a las condiciones del contexto y, por ende, se ve afectado por el dinamismo y versátil actuar de la empresa. Cuando esta logra adaptarse, la base del conocimiento se actualiza para incorporar la nueva relación acción-resultado, así como las posibilidades, incertidumbre y condiciones ajustables. El

proceso sigue en marcha junto con la retroalimentación, la cual es continua y repetitiva en cada una de las etapas del proceso.

Figura 1

Etapas de la teoría del aprendizaje organizativo



Nota. Extraído de Hernández (2016, p.73).

C. Administración del conocimiento

Zapata (2011) indica que el conocimiento engloba una mistura de experiencias, intereses e interiorización que brinda una visión para el análisis e integración de nuevas acciones y experiencias en las tareas realizadas en la organización. Esta mistura se genera y es aplicada en la mente de los sujetos. El conocimiento de ellos en forma de enfoques mentales, conceptos y escritos les proporciona la capacidad de trabajar en escenarios nuevos, turbulentos o complejos. Con regularidad, las empresas no solo incorporan su conocimiento en documentos o base de datos, sino que, además, lo hacen a través de procesos, rutinas, prácticas y normas organizacionales.

Asimismo, Andreu y Sieber (como se citó en Zapata, 2011) mencionan que el conocimiento es personal, dado que tiene su origen en las personas y la experiencia de estas; es permanente e incremental, puesto que su uso es iterativo y se acrecienta al emplearse conjuntamente con otros conocimientos adquiridos, además, este no sufre desgaste alguno, como en el caso de los bienes físicos; y es guía para el actuar de los individuos, dado que contribuye en las decisiones y acciones que toman estos en cierto momento.

Con respecto a la administración o gestión del conocimiento, Torres & Hernández (2014) mencionan que esta incluye prácticas o procesos para crear, adquirir, capturar, reconstruir y usar el conocimiento, con el designio de optimizar la capacidad de aprendizaje y las competencias de las empresas. En la gestión del conocimiento es fundamental que se identifique, almacene y proteja el conocimiento (ya sea implícito o explícito), para la posteridad operacional y el mejoramiento estratégico de una organización.

Por su parte, Chiavenato (2019) indica que existen dos perspectivas referentes a la administración o gestión del conocimiento, las cuales se asocian con dos clases de profesionales: la primera perspectiva menciona que la administración del conocimiento se trata de gestionar información, mientras que la otra señala que se trata de gestionar a personas.

1. *Gestión de la información.* Los profesionales presentan mucha experiencia en las ciencias de la computación. En este sentido, para ellos, el conocimiento toma la forma de un objetivo identificable y procesable dentro de los sistemas de información. Cada día, el grupo de estos profesionales se incrementa y, además, están asociados a las nuevas soluciones que engloban las TI.

Las grandes empresas administran el conocimiento mediante complejos *softwares*, como los CRM, SCM o ERM. El elemento importante es la tecnología, la cual va a formar parte en todo el proceso. Asimismo, estas empresas se apoyan en bancos de datos, en los cuales están los nuevos conocimientos mediante la minería de datos (*data mining*).

Es vital resaltar que los datos almacenados no representan todo el conocimiento de la empresa, puesto que los individuos que la integran presentan mucho más conocimiento en sí mismos.

2. *Gestión de las personas.* Aquí se encuentran los profesionales de los campos de administración, sociología, psicología o teoría organizacional; quienes infieren que el conocimiento se adquiere mediante procesos complejos por capacidades humanas, competencias individuales y por conductas que suelen cambiar continuamente. Bajo esta perspectiva, para impactar en el aprendizaje es vital administrar a las personas. El reto está en diseñar sistemas de información que permitan a los miembros de la empresa a compartir información y sus experiencias individuales y grupales, las cuales les ayudan a aprender.

Los individuos y sus necesidades son primero. Esto significa que la tecnología va después y que solo es una herramienta de trabajo que proporcionará el armamento de información y datos para que la adopción de decisiones sea participativo, democrático y efectivo.

Figura 2

Los dos sistemas de administración del conocimiento

Sistemas que apoyan los procesos (enfoque en la gestión de información y tecnología)	Sistemas que apoyan las competencias (enfoque en la gestión de personas)
Procesos comerciales	Redes de comunicación
Logísticas integradas	Redes de aprendizaje en el trabajo
Flujos de trabajo	Redes que conectan a las personas
EDI – Intercambio electrónico de datos	Estructuras para el intercambio de experiencia

Nota. Extraído de Chiavenato (2019, p.394).

D. Dimensiones del aprendizaje organizacional (Zapata)

Zapata (2011) indica que el aprendizaje organizacional se da en tres niveles:

a. Nivel individual

En este nivel se fomenta y promueve el diálogo y discusión dentro de un ambiente y cultura de debate y experimentación. Además, se crean oportunidades constantes para que el aprendizaje de los colaboradores se incremente, gracias a los resultados de su trabajo (Chiavenato, 2019).

A nivel individual se lleva a cabo la administración de las competencias, la cual incorpora subprocesos básicos que defienden la maduración de las competencias de los colaboradores, la construcción de ambientes de aprendizaje y el acompañamiento de este mediante la facilitación (*mentoring* y *coaching*), y otras acciones que promueven y posibilitan el aprendizaje.

La dimensión individual y el modelo de competencias brindan aportaciones al aprendizaje organizacional, dado que propician que cada individuo que es parte de la organización pueda dirigir sus decisiones y acciones y materializar un desempeño competente, es decir, de valor para la organización. En este sentido, los individuos potencian un desempeño conjunto de valor y enriquecido para la organización.

b. Nivel grupal

A nivel grupal se fomenta la colaboración y equipo, pero desde un ángulo de aprendizaje como equipo y no como espíritu de equipo (Chiavenato, 2019).

En la dimensión grupal se realiza la administración de prácticas de valor, la cual es un proceso que se ocupa del *know how* que los equipos construyen en su trabajo diario y que contribuye al conocimiento formal documentado de la organización.

Bajo esta perspectiva, el nivel individual y el modelo de administración de prácticas de valor se asocian con el aprendizaje organizacional, puesto que la organización es la cual forma el ambiente en el que las prácticas de valor se estructuran, generando conocimiento en los equipos de trabajo y abriendo espacio hacia el aprendizaje organizacional.

Asimismo, es importante resaltar que tanto el nivel individual como grupal se asocian con el aprendizaje organizacional, debido a que el nivel organizacional construye, estructura y comunica de forma coherente un ambiente en el que sea posible el aprendizaje tanto individual como colectivo.

c. Nivel organizacional

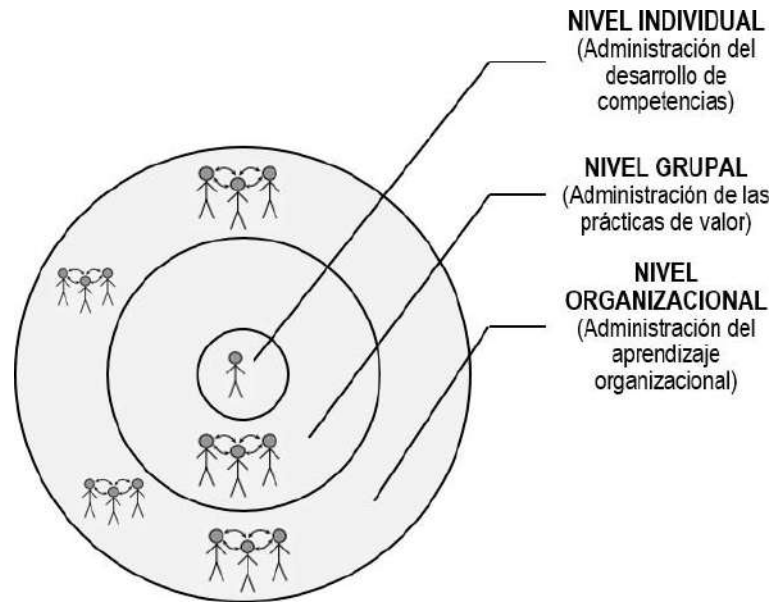
En el nivel organizacional, el cual se potencia y enriquece poco a poco, el aprendizaje queda comprendido en procedimientos, normas, políticas y estrategias, que capturen y compartan lo aprendido. De igual manera, los colaboradores deben aprender a pensar de forma sistemática sobre los resultados de sus decisiones. Para ello, se debe delegar autoridad a los integrantes con base en una perspectiva colectiva (Chiavenato, 2019).

En la dimensión organizacional, el proceso de aprendizaje se dirige como un todo, con el propósito de garantizar y hacer desarrollar las estructuras y cultura que sustentan a la empresa. Además, se desarrolla a través de la administración del aprendizaje organizacional.

La administración del aprendizaje organizacional considera al conocimiento como un activo importante en la empresa y, por ende, gestionarlo y capitalizar su valor es un requerimiento imperioso en toda la organización. Asimismo, el aprendizaje organizacional desarrolla una cultura de aprendizaje

integral, y acentúa la construcción de una filosofía y procesos de innovación, en donde el capital humano y el valor de este conforman la empresa en su totalidad.

Figura 3
Niveles del aprendizaje organizacional



E. Organizaciones que aprenden

Cuesta (2017) señala que la organización que aprende se constituyó como concepción a inicios del siglo XXI. Sus primeros vestigios se dieron en Japón y Estados Unidos, debido a motivos de liderazgo gerencial. Para las organizaciones que ambicionan, perdurar en un mundo globalizado y extremadamente cambiante, “aprender a aprender” se convierte en un elemento imperioso de gestión.

Puede resultar bastante obvio que una organización aprende, debido a que sus integrantes adquieren conocimientos y van superándose día a día; sin embargo, no es así, y en realidad son pocas las organizaciones que aprenden. La natural curiosidad humana que busca nuevos conocimientos es mutilada muchas veces por la concepción tayloriana, excesiva especialización y temores de una organización.

De acuerdo con Hernández (2016), una organización que aprende es aquella en donde los individuos difunden permanentemente su capacidad de construir las metas que verdaderamente desean alcanzar, en donde se promueven nuevos modelos de pensamientos e ideas, en donde sus integrantes constantemente aprenden juntos mediante la visión de conjunto.

Por su parte, Senge (2010), uno de los pioneros de la organización que aprende, menciona que existen cinco disciplinas que aprenden y practican este tipo de organizaciones:

1. *Dominio personal*. Significa ampliar la capacidad personal con el propósito de construir los resultados que se desean conseguir.
2. *Modelos mentales*. Busca que se reflexione y se mejore la imagen interna que se tiene, viendo como esta logra modelar las decisiones y los actos que se deben tomar y realizar.
3. *Visión compartida*. Construir un enfoque de compromiso colectivo con el porvenir que se procura crear y alcanzar.
4. *Aprendizaje en equipo*. Construir aptitudes colectivas que se dirijan al pensamiento y comunicación en equipo, teniendo en claro que el talento colectivo es mucho mayor que el talento individual.
5. *Pensamiento sistémico*. Busca que los integrantes analicen y comprendan como si fueran un todo, un sistema.

2.2.2 Equipos de alto desempeño

A. Definiciones

Robbins & Coulter (2018) mencionan que los equipos de alto desempeño son grupos conformados por integrantes que trabajan de manera intensa para cumplir una

meta en común específica, empleando su sinergia positiva, responsabilidad individual y recíproca, y sus diversas habilidades.

Para Chiavenato (2019), los equipos de alto desempeño integran miembros que trabajan en conjunto y conforme a una idea común. El equipo integrado, conformado y unido realiza sus actividades con pericia y cada meta lograda se celebra y recompensa para consolidar y mejorar las capacidades de los colaboradores.

De acuerdo con Whetten & Cameron (2016), los equipos de alto desempeño funcionan de una manera sumamente efectiva. Estos equipos han vencido asuntos de escepticismo, incertidumbre, egocentrismo, poca participación, dependencia, entre otros, y han logrado establecer su misión de forma clara, poseer compromiso personal con el equipo y evidenciar un alto nivel de ética y lealtad.

Por su parte, McMillan (como se citó en Ruiz, Gentilin, & Franco, 2017) señala que los equipos de alto desempeño se distinguen por determinar metas en común, papeles bien definidos, liderazgo aprobado, sistemas competentes y relaciones sanas. Esto significa desarrollar capacidad para conseguir los propósitos de forma más eficiente, ganando mayor rendimiento y regocijo para el equipo.

B. Grupos de trabajo

Robbins & Coulter (2018) señalan que un grupo integra dos o más personas que están interrelacionadas y son interdependientes, y que, además, se concentran para conseguir propósitos definidos

Existen dos tipos de grupos: formales e informales. Los primeros están establecidos por medio de la estructura organizacional, con actividades laborales bien definidas y destinadas, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales.

Mientras que, los segundos son de tipo social, es decir, se forman debido al ambiente laboral y gracias a amistades e intereses en común.

Los grupos de trabajo presentan una estructura interna que contribuye en el comportamiento de sus miembros e incide en el desempeño colectivo. La estructura puntualiza roles, normas, grado de conformidad, estatus, tamaño y cohesión grupal.

1. *Roles*. Conocidos como patrones de conducta que son observados en un individuo que desempeña un puesto en una unidad social.
2. *Normas*. Son expectativas o estándares que han sido aprobados y compartidos por los integrantes de un grupo.
3. *Conformidad*. Hace referencia al pensamiento grupal, el cual surge cuando el grupo desempeña gran presión sobre un integrante para que este amolde su opinión con la de los demás miembros.
4. *Estatus*. Es la posición que un individuo ocupa en el interior de un grupo.
5. *Tamaño grupal*. Este influye en el desempeño y la satisfacción de los integrantes, pero el resultado depende del propósito que se supone se debe conseguir.
6. *Cohesión grupal*. Es el nivel en que los integrantes de un grupo se conectan entre sí y comparten sus propósitos.

C. Diferencias entre grupos y equipos

Robbins & Judge (2017), mencionan que los grupos son diferentes a los equipos. Por un lado, un grupo de trabajo se forma principalmente para interactuar y distribuir información y adoptar decisiones que contribuyan al desenvolvimiento de sus integrantes en cada una de sus áreas concernientes. Los grupos no buscan el trabajo colectivo, de forma que solo implica el total de la participación individual de cada uno

de ellos. Bajo esta perspectiva, no hay sinergia positiva en el grupo que produzca un grado general de desempeño que sea mayúsculo al total de las aportaciones.

Por el otro lado, un equipo de trabajo sí produce una sinergia positiva debido a la suma de esfuerzos coordinados, los cuales resultan un grado de rendimiento mayúsculo al total de las contribuciones individuales.

En los grupos de trabajo, así como en los equipos de trabajo, hay expectativas con referencia al comportamiento de los integrantes, dinámicas grupales y cierto grado de toma de decisiones. Asimismo, ambos pueden causar ideas, unificar recursos u organizar logística; no obstante, en el grupo este esfuerzo se limita solo a la reunión de información para personas que están fuera del grupo, y quienes se responsabilizan en la adopción de decisiones.

El equipo se construye para conseguir una interacción simbólica entre sus integrantes. Por esta razón, la gerencia debe buscar la sinergia positiva, aquella que ayude a las organizaciones a mejorar su desempeño.

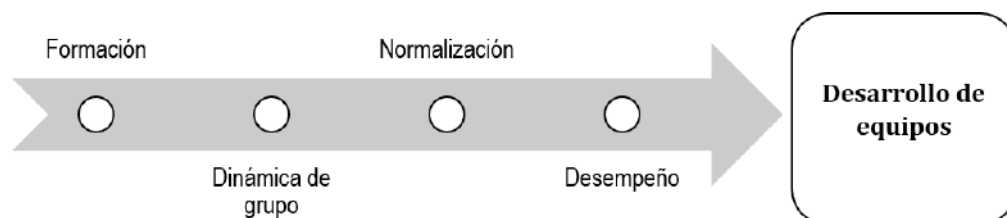
D. Desarrollo de equipos

Chiavenato (2019) indica que la formación de equipos se desarrolla por medio de cuatro fases:

1. *Formación.* Es la etapa que se asocia a las primeras reuniones del equipo. A través del autoconocimiento los integrantes se conocen paulatinamente y van conociendo cómo estos participan en el equipo. Asimismo, en esta fase los integrantes comienzan a intercambiar sus primeros contactos y reconocen sus relaciones e intereses en común.

2. *Dinámica de grupo*. Cuando los integrantes logran conocerse cada vez mejor y sienten la suficiente confianza para intercambiar e interactuar con la finalidad de establecer metas en común que se esperan alcanzar por medio de la acción colectiva.
3. *Normalización*. Esta fase inicia cuando los integrantes del equipo empiezan a trazar un mejor camino para seguir, además, inician por adoptar una práctica de trabajo común con las mismas prioridades y objetivos. De igual forma, aquí las relaciones logran intensificarse y generar reciprocidad. Cada integrante conoce cuál es su rol en el equipo y trabaja de forma conjunta con cada compañero. De esta manera, la falta o retraso de un integrante es nivelado por los esfuerzos de los otros.
4. *Desempeño*. Comienza cuando los integrantes empiezan a trabajar en conjunto y teniendo una idea en común. Es la fase en la que las actividades de equipo logran concretizarse. El equipo formado y unificado realiza sus tareas con efectividad y cada propósito logrado es celebrado y recompensado para incrementar el desempeño de equipo.

Figura 4
Fases del desarrollo de equipos



E. Dimensiones de los equipos de alto desempeño

Robbins & Coulter (2018) mencionan que los EAD presentan las siguientes características:

a. Metas claras

Estos equipos poseen una comprensión muy exacta de la meta que deben alcanzar. Sus integrantes se encuentran comprometidos con los propósitos del equipo, lo cual significa que, además, se encuentran al tanto de lo que deben lograr y cómo deben trabajar de forma colectiva para conseguirlo.

b. Habilidades relevantes

Los EAD están formados por personas competentes que poseen habilidades técnicas e interpersonales para conseguir los propósitos deseados y, a la vez, trabajar pertinentemente como grupo. Ese último punto es vital, dado que el hecho de contar con estas habilidades no asegura un desempeño adecuado como miembro de un equipo, a menos que se sepa llevar estas habilidades hacia un nivel grupal.

c. Confianza mutua

Los EAD también poseen una gran confianza que es recíproca entre sus integrantes. Dicho de otra manera, ellos creen en las habilidades, carácter y probidad de los demás. No obstante, la confianza se puede romper frágilmente. Para sostenerla se necesita que los directivos sean muy cautelosos y observadores.

d. Compromiso unificado

El compromiso se construye a través de la capacidad de destinar y dedicar mucha energía y esfuerzo a los propósitos del equipo. Los integrantes de un equipo efectivo muestran una intensa lealtad y dedicación al grupo, y están dispuestos a realizar lo que sea para obtener el éxito.

e. Buena comunicación

Los EAD también poseen buena comunicación, dado que sus integrantes han aprendido a comunicarse entre sí, de forma verbal como no, de maneras que les permiten obtener una comprensión sencilla y transparente. De igual forma, la retroalimentación sirve de guía a los miembros del equipo y enmienda los malentendidos. Asimismo, los integrantes de estos equipos tienen la capacidad de compartir ideas y pensamiento de una manera expedita y eficaz.

f. Habilidades de negociación

Los EAD constantemente dividen las responsabilidades. Esto demanda que sus miembros tengan habilidades de negociación. Debido a que los problemas y relaciones suelen cambiar continuamente dentro de los equipos, sus integrantes deben tener la capacidad de enfrentarlos y armonizar las diferencias.

g. Liderazgo adecuado

Es fundamental que el EAD cuente con líderes eficaces, dado que estos conocen cómo motivar a los integrantes, incluso en aquellos escenarios más complejos. Asimismo, estos líderes se desempeñan como asesores y facilitadores, y orientan y respaldan al equipo, sin ejercer control. Las diferentes investigaciones evidencian que las manifestaciones emocionales (positivas y negativas) del líder que se presentan en las situaciones apropiadas hacen que el desenvolvimiento y desempeño del equipo puedan mejorar.

h. Apoyo interno y externo

El último requisito importante para que el equipo sea eficaz consta de construir un clima de apoyo. En el ámbito interno, el equipo debe tener una fuerte infraestructura, es decir, capacitación adecuada, sistema para evaluar el

desempeño, programa de incentivos y recompensas, y sistema de talento humano solidario. La infraestructura pertinente apoyará a los miembros del equipo y reforzará sus conductas, haciendo que se alcancen altos niveles de desempeño. En el ámbito externo, la gerencia debe garantizar y entregar al equipo los recursos necesarios para que los integrantes tengan un buen desempeño en su trabajo.

Figura 5

Características de los equipos de alto desempeño



2.3. Bases filosóficas

2.3.1 Aprendizaje organizacional

El aprendizaje original tiene raíces en diversas corrientes filosóficas, así como en diferentes teorías que abordan el conocimiento, la educación y la evolución de las organizaciones.

Entre ellas se encuentran la filosofía pragmatista, la cual subraya la relevancia de la experiencia y en la acción como maneras de adquirir conocimientos, además, enfatiza el

hecho de que las organizaciones deben adaptarse y aprender de sus experiencias para mejorar su desenvolvimiento; la epistemología constructivista, la cual sostiene que el conocimiento es construido por medio de la interacción con el entorno y la cooperación con otros, es decir, el aprendizaje surge en el momento en el que los individuos y equipos trabajan y comparten tanto conocimientos como experiencias juntos; la teoría de sistemas, la cual puntualiza que el aprendizaje organizacional se ve como un sistema de ajuste y cambio que responde a los retos y transformaciones del entorno; y la filosofía del pragmatismo organizacional, la cual se enfoca en mejorar la práctica organizacional por medio del aprendizaje continuo y la experimentación.

En resumen, estas corrientes filosóficas han influido en la comprensión del aprendizaje organizacional como una disciplina dinámica y continua en el que las organizaciones aprenden a través de la experiencia, la colaboración y la adaptación al entorno cambiante.

2.3.2 Equipos de alto desempeño

Los EAD surgieron como una respuesta al menester de optimizar la productividad y la calidad en el entorno empresarial. Sus raíces se remontan en el campo de la psicología y la gestión organizacional. Aunque no están directamente ligados a corrientes filosóficas, han sido influenciados por diversas teorías y enfoques en el ámbito de la psicología, la administración y la sociología, como, por ejemplo, la teoría de la motivación, la cual sostiene que estos equipos se basan en la satisfacción de necesidades y en la promoción de la autonomía y la competitividad individual; la teoría del comportamiento organizacional, la cual busca que comprenda cómo los individuos interactúan y comportan en un ámbito grupal, dado que esto influye en la formación y gestión de EAD; la teoría de la dinámica de grupo, la cual ha incidido en la comprensión de cómo fomentar la cohesión, comunicación y toma de

decisiones en los EAD; y el liderazgo situacional y transformacional, el cual ha influido en el concepto de que el liderazgo efectivo es clave para construir y mantener EAD.

En conjunto, estas corrientes filosóficas y teorías han contribuido a la comprensión de cómo se pueden crear, gestionar y potenciar equipos de alto desempeño, enfocándose en aspectos como la motivación intrínseca, la colaboración efectiva, la comunicación, el liderazgo adaptable y el desarrollo humano en el contexto grupal.

2.4. Definición de términos básicos

Apoyo interno y externo

El EAD debe construir un clima de apoyo. A nivel interno, debe tener una fuerte infraestructura, es decir, capacitación adecuada, sistema para evaluar el desempeño, programa de incentivos y recompensas, y sistema de talento humano solidario. Y en el ámbito externo, la gerencia debe garantizar y entregar al equipo los recursos necesarios para que sus miembros tengan un buen desempeño en su trabajo (Robbins & Coulter, 2018).

Aprendizaje organizacional

Es un procedimiento que genera y transfiere los conocimientos que se desarrollan en los diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional, y que puede verse favorecido u obstaculizado por el entorno sociohistórico y cultural en el que estos aprendizajes se exponen (Ahumada, como se citó en López et al., 2017).

Buena comunicación

Los EAD también poseen buena comunicación, dado que sus integrantes han aprendido a comunicarse entre sí, de forma verbal como no, de maneras que les permiten obtener una comprensión sencilla y transparente (Robbins & Coulter, 2018).

Compromiso unificado

El compromiso se dedica a los propósitos del equipo, a través de la capacidad de destinar mucha energía y esfuerzo para conseguirlos (Robbins & Coulter, 2018).

Confianza mutua

Hace referencia en la gran confianza que poseen sus integrantes, dado que ellos creen en las habilidades, carácter y probidad de los demás (Robbins & Coulter, 2018).

Equipos de alto desempeño

Son grupos conformados por integrantes que trabajan de manera intensa para cumplir una meta en común específica, empleando su sinergia positiva, responsabilidad individual y recíproca, y sus diversas habilidades (Robbins & Coulter, 2018).

Habilidades de negociación

Los problemas y relaciones suelen cambiar continuamente dentro de los equipos. Por este motivo, sus integrantes deben tener la capacidad de enfrentarlos y armonizar las diferencias por medio de habilidades de negociación (Robbins & Coulter, 2018).

Habilidades relevantes

Hace referencia a los miembros de los EAD, quienes son personas competentes que poseen habilidades técnicas e interpersonales para conseguir los propósitos deseados (Robbins & Coulter, 2018).

Liderazgo adecuado

Es fundamental que el EAD cuente con líderes eficaces, dado que estos conocen cómo motivar a los integrantes, incluso en aquellos escenarios más complejos. Asimismo, estos líderes se desempeñan como asesores y facilitadores, y orientan y respaldan al equipo, sin ejercer control (Robbins & Coulter, 2018).

Metas claras

Hace referencia a la comprensión muy exacta que tienen los EAD acerca de la meta que deben alcanzar (Robbins & Coulter, 2018).

Nivel grupal

A nivel grupal se fomenta la colaboración y equipo, pero desde un ángulo de aprendizaje como equipo y no como espíritu de equipo (Chiavenato, 2019).

Nivel individual

En este nivel se fomenta y promueve el diálogo y discusión dentro de un ambiente y cultura de debate y experimentación. Además, se crean oportunidades constantes para que el aprendizaje de los colaboradores se incremente, gracias a los resultados de su trabajo (Chiavenato, 2019).

Nivel organizacional

En el nivel organizacional, el cual se potencia y enriquece poco a poco, el aprendizaje queda comprendido en procedimientos, normas, políticas y estrategias. También, en este nivel se debe definir sistemas para capturar y compartir lo aprendido. De igual manera, los colaboradores deben aprender a pensar de forma sistemática acerca de las consecuencias de sus decisiones (Chiavenato, 2019).

2.5. Hipótesis de la investigación**2.5.1. Hipótesis general**

El aprendizaje organizacional influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El aprendizaje organizacional a nivel individual influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.
- El aprendizaje organizacional a nivel grupal influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.
- El aprendizaje organizacional a nivel organizacional influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

2.6. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
VARIABLE X: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	El aprendizaje organizacional es un proceso que dinamiza y puntualiza la contribución de valor del capital humano. La gestión estratégica de dicho aprendizaje organizacional acarrea concordancia y sintonía con los otros capitales de valor (relacional y estructural) de una organización, con la finalidad de implementar estrategias de aprendizaje en los tres niveles: individual, grupal y organizacional, y observar la interrelación del proceso entre ellos (Zapata, 2011).	Nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el diálogo - Promover la discusión - Crear oportunidades para el aprendizaje continuo 	1 – 3	Ordinal	Likert
		Nivel grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la colaboración - Fomentar el aprendizaje en equipo 	4 – 5		
		Nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar autoridad - Definir sistemas 	6 – 7		
VARIABLE Y: EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	Los equipos de alto desempeño son grupos conformados por integrantes que trabajan de manera intensa para cumplir una meta en común específica, empleando su sinergia positiva, responsabilidad individual y recíproca, y sus diversas habilidades (Robbins & Coulter, 2018).	Metas claras	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión - Compromiso - Saber qué hacer 	8 – 10	Ordinal	Likert
		Habilidades relevantes	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades técnicas e interpersonales - Trabajo adecuado en equipo 	11 – 12		

		Confianza mutua	<ul style="list-style-type: none"> - Creer en los demás - Gerencia cauta y observadora 	13 – 14		
		Compromiso unificado	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad - Dedicación al grupo 	15 – 16		
		Buena comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación clara y sencilla - Retroalimentación 	17 – 18		
		Habilidades de negociación	<ul style="list-style-type: none"> - División de las responsabilidades - Confrontamiento y conciliación 	19 – 20		
		Liderazgo adecuado	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Desarrollo del potencial de los miembros - Líderes como asesores y facilitadores 	21 – 23		
		Apoyo interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> - Sólida infraestructura - Disponibilidad de recursos necesarios 	24 – 25		

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Enfoque

Se empleó un estudio cuantitativo.

Hernández & Mendoza (2018) señalan que este enfoque investigativo precisa de un planteamiento que sea pormenorizado y un diseñado bien definido. Asimismo, esta investigación se apoya en el análisis estadístico, dado que se gestiona y trata con números.

3.1.2. Diseño

Se elaboró una investigación no experimental transversal.

Pimienta & De la Orden (2017) mencionan que esta investigación es llamada así, dado que el investigador no ejecuta ningún tipo de control hacia las variables. Por el contrario, solo se enfoca en analizar detalladamente las probables causas y consecuencias de estas.

Por su parte, Bernal (2016) señala que es una investigación transversal, también conocida como seccional, cuando la información de la población o muestra es obtenida en un solo momento dado.

3.1.3. Nivel

El alcance del estudio fue correlacional.

Hernández & Mendoza (2018) declaran que un estudio correlacional describe las relaciones de las variables en estudio en cierto momento, tanto en resultados correlacionales, como en relación causa-efecto.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población está compuesta por la totalidad de elementos que forman parte de la investigación y los cuales han sido delimitados por el investigador, teniendo en cuenta la definición que se haya formulado en el estudio (Arias, Holgado, Tafur, & Vásquez, 2022).

La población está integrada por los 48 trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C.

3.2.2. Muestra

La muestra hace referencia a aquella fracción de la población que es escogida y la cual entregará información sobre los fenómenos en estudios, a través de ciertos instrumentos empleados (Bernal, 2016).

Se empleó una muestra censal, es decir, participaron el total de los trabajadores, el cual fue de 48.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnica

La encuesta solo se direcciona a personas y entrega información acerca de las percepciones, comportamientos y opiniones de estas (Arias et al., 2022).

3.3.2. Instrumento

El cuestionario incorpora una serie de interrogantes (directas o indirectas) que deberán ser respondidas por el objeto de estudio (población o muestra) (Pimienta & De la Orden, 2017).

La investigación contó con un cuestionario que fue estructurado en escala Likert y contuvo 25 ítems.

3.4. Técnicas para el procedimiento de la información

La gestión de la información permitió un análisis descriptivo que se efectuó a través de Excel y que entregará tablas y figuras; y la contrastación de las hipótesis, la cual se realizó por medio del software IBM SPSS Statistics.

3.4.1 Validez del Instrumento con Juicio de Expertos

Para el proceso de validez del instrumento se utilizó el método de validez de contenido evaluado por tres expertos en las variables y metodología de investigación. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

MATRIZ JUICIO DE EXPERTOS

CRITERIOS	JUECES			Total
	J1	J2	J3	
Claridad	4	4	5	13
Objetividad	3	3	5	11
Actualidad	4	5	5	14
Organización	5	4	5	14
Suficiencia	4	5	4	13
Pertinencia	5	4	4	13
Consistencia	4	5	4	13
Coherencia	5	4	4	13
Metodología	4	4	3	11
Aplicación	4	4	5	13
Opinión Total	42	42	44	128

Nota: Elaboración propia

Total máximo = (número de criterios)*(número de Jueces)*(Puntaje máximo de respuestas)

$$TM = 10*5*3 = 150$$

Cálculo de coeficiente de validez:

$$\text{Validez} = \frac{\text{Total Opinión}}{\text{Total máximo}} = \frac{128}{150} = 0.85$$

La validez del instrument según juicio de expertos de 0.85 =85% Además, es considerado bueno según la escala de George y Mallery (2003, p. 231).

3.4.2 Confiabilidad del Instrumento

El método de confiabilidad utilizado en esta investigación es de Consistencia interna y el estadístico empleado para demostrar la confiabilidad es Alfa Crombach, porque la variable es cualitativa ordinal. A continuación, se muestra el resultado de confiabilidad.

<u>Estadísticas de fiabilidad</u>	
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
0,944	25

Para obtener dicho resultado se aplicó una encuesta piloto obteniéndose el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.944 considerado muy confiable según la escala de George y Mallery (2003, p. 231).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de Aprendizaje organizacional y sus dimensiones

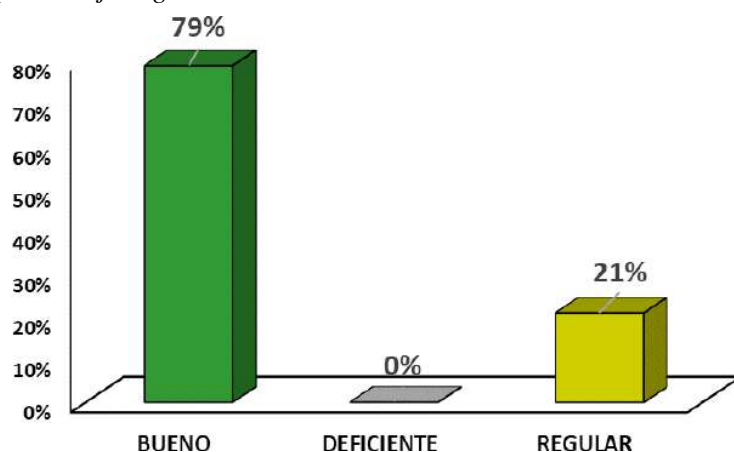
Tabla 1

Aprendizaje organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	38	79%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	10	21%
TOTAL	48	100%

Figura 6

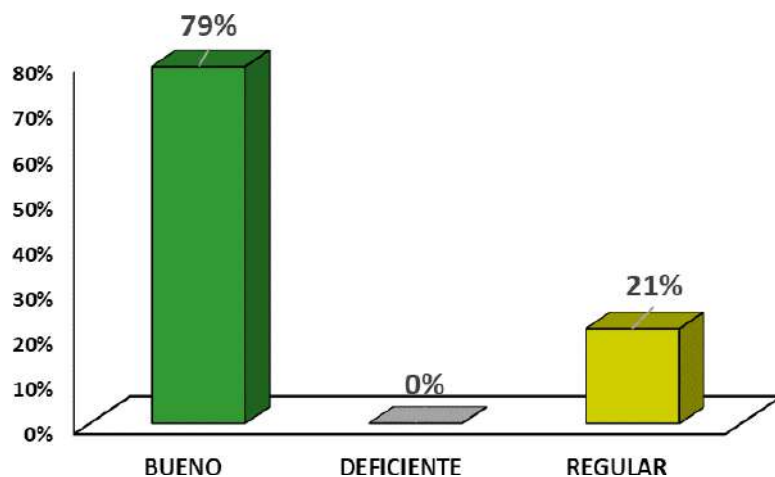
Aprendizaje organizacional



La mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (79%), considera que el aprendizaje organizacional en sus diferentes niveles resulta ser bueno, lo que sugiere que existen procesos y prácticas efectivas que facilitan el aprendizaje dentro de esta empresa. Y aunque, casi un quinto de trabajadores (21%) considera que el aprendizaje organizacional resulta ser regular, es decir, una cantidad menor pero significativa de trabajadores que sí perciben áreas de aprendizaje que podrían mejorarse; absolutamente nadie (0%) considera que existan barreras o fallos críticos en relación con el aprendizaje dentro de la organización.

Tabla 2*Nivel individual*

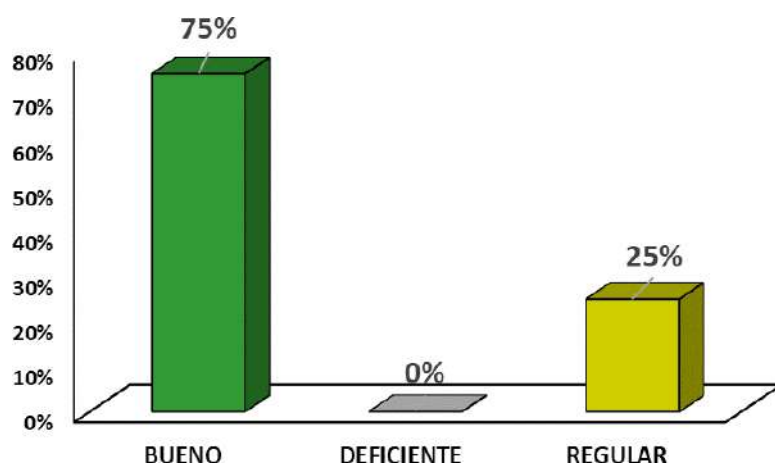
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	38	79%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	10	21%
TOTAL	48	100%

Figura 7*Nivel individual*

La mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (79%), considera que el aprendizaje a nivel individual resulta ser bueno, lo que sugiere, que la empresa mantiene un fuerte enfoque dentro del aprendizaje individual, con políticas y prácticas que fomentan de manera activa el diálogo abierto, la discusión crítica y el aprendizaje continuo. Y si bien es cierto, cerca de un quinto de trabajadores (21%) considera que el aprendizaje individual de dicha empresa resulta ser regular, es decir, que estas prácticas y estrategias se implementan de manera inconsistente; absolutamente nadie (0%) considera que el aprendizaje individual sea completamente deficiente en dicha organización.

Tabla 3*Nivel grupal*

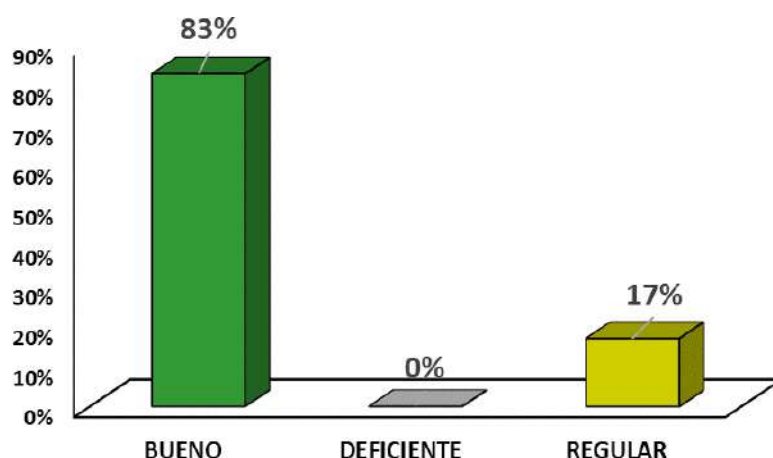
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	36	75%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	12	25%
TOTAL	48	100%

Figura 8*Nivel grupal*

La mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (75%), considera que el aprendizaje a nivel grupal resulta ser bueno, lo que sugiere, que la empresa mantiene un fuerte enfoque de aprendizaje grupal, con políticas que promueven la sinergia y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo. Y si bien es cierto, cerca de un quinto de trabajadores (25%) considera que el aprendizaje grupal de dicha empresa resulta ser regular, es decir, que estas prácticas se implementan de manera inconsistente; absolutamente nadie (0%) considera que el aprendizaje grupal sea completamente deficiente en la organización.

Tabla 4*Nivel organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	70	83%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	8	17%
TOTAL	48	100%

Figura 9*Nivel organizacional*

La mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (83%), considera que el aprendizaje a nivel organizacional resulta ser bueno, lo que sugiere, una fuerte introducción e implementación de prácticas de aprendizaje organizacional, donde el trabajador siente que la empresa fomenta de forma activa un entorno de toma de decisiones autónoma y documenta con efectividad todos los conocimientos adquiridos. Y si bien es cierto, cerca de un quinto de trabajadores (17%) considera que el aprendizaje organizacional de dicha empresa resulta ser regular, es decir, que estas prácticas se implementan de manera inconsistente; absolutamente nadie (0%) considera que el aprendizaje a nivel organizacional sea completamente deficiente en dicha organización.

4.1.2 Resultados de Equipos de alto desempeño y sus dimensiones

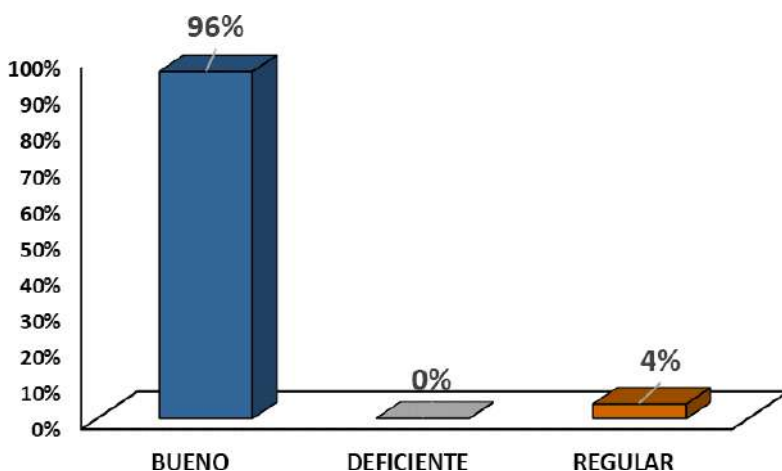
Tabla 5

Equipos de alto desempeño

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	46	96%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	2	4%
TOTAL	48	100%

Figura 10

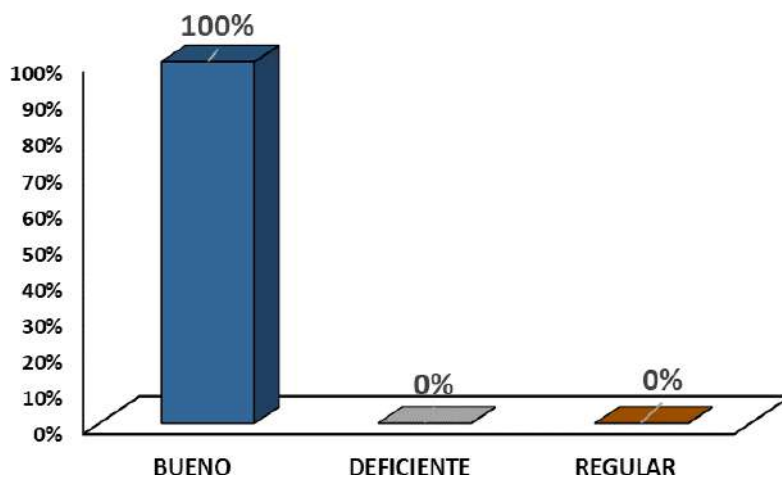
Equipos de alto desempeño



La gran mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (98%), considera que los equipos de alto desempeño resultan ser buenos, lo que sugiere, que los equipos de esta empresa funcionan de forma efectiva en las áreas evaluadas, entre las cuales estuvieron, metas claras, habilidades relevantes, confianza mutua, compromiso unificado, buena comunicación, habilidades de negociación, liderazgo adecuado, y apoyo interno y externo. Y si bien es cierto, una minoría de los trabajadores (4%) considera que los equipos de alto desempeño de dicha empresa resultan ser regulares, es decir, que experimentan desafíos que podrían mejorarse; absolutamente nadie (0%), tiene una percepción extremadamente negativa sobre los equipos de alto desempeño de esta organización.

Tabla 6*Metas claras*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	48	100%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	0	0%
TOTAL	48	100%

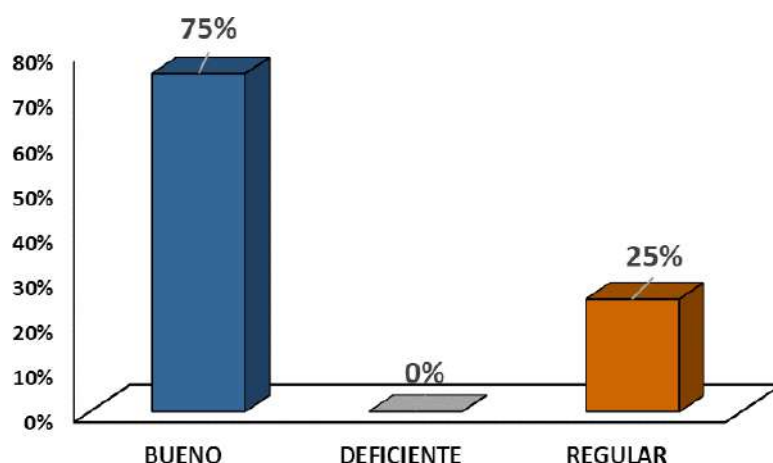
Figura 11*Metas claras*

La totalidad de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (100%), considera que las metas de los equipos de alto desempeño resultan ser buenas y claras, lo que sugiere, que todos concuerdan que las metas están muy bien definidas y comprenden claramente lo que se espera de ellos, además de estar comprometidos con todas estas metas y saber cómo colaborar con efectividad para alcanzarlas. Esto significa además que, absolutamente nadie (0%), presenta una percepción parcial o totalmente negativa sobre todas las metas de los equipos de alto desempeño de esta organización.

Tabla 7
Habilidades relevantes

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	36	75%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	12	25%
TOTAL	48	100%

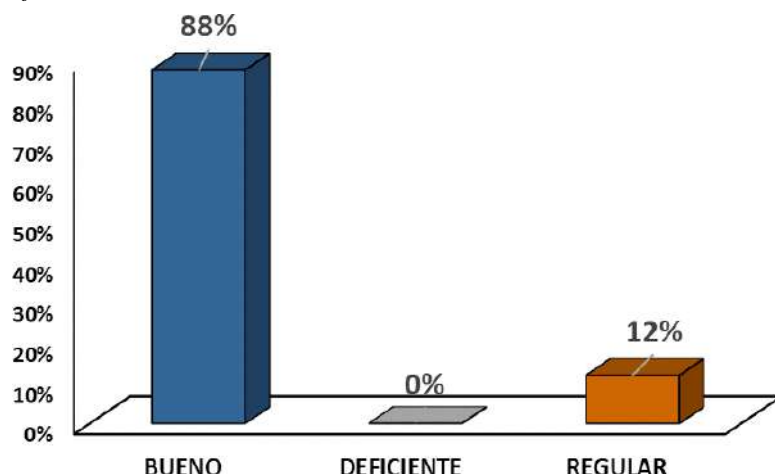
Figura 12
Habilidades relevantes



La mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (75%), considera que las habilidades de los equipos de alto desempeño resultan ser buenas y relevantes, lo que sugiere, que la empresa fomenta efectivamente el desarrollo de habilidades técnicas e interpersonales y el trabajo adecuado como grupo, para el buen desempeño individual y colectivo del equipo laboral. Y si bien es cierto, casi un quinto de trabajadores (25%) considera que las habilidades de los equipos de alto desempeño de dicha empresa resultan ser regulares, es decir, que esta fomentación de habilidades y trabajo en grupo es inconsistente; absolutamente nadie (0%), presenta una percepción extremadamente negativa sobre las habilidades de los equipos de alto desempeño de esta organización.

Tabla 8*Confianza mutua*

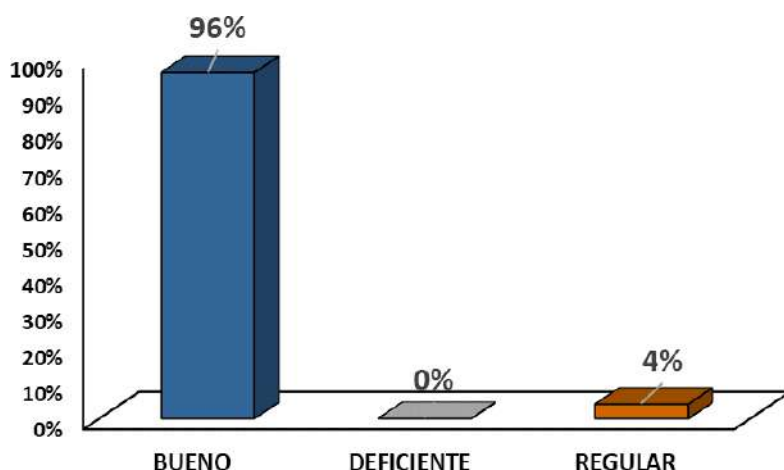
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	42	88%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	6	12%
TOTAL	48	100%

Figura 13*Confianza mutua*

La mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (88%), considera que la confianza de los equipos de alto desempeño resulta ser buena y mutua, lo que sugiere, que existe una alta confianza entre colegas, y sienten que la gerencia está activamente involucrada en la supervisión y observación de los equipos. Y si bien es cierto, menos de un quinto de los trabajadores (12%) considera que la confianza de los equipos de alto desempeño de dicha empresa resulta ser regular, es decir, que existe cierta inconsistencia en la confianza mutua o en la supervisión a cargo de la gerencia; absolutamente nadie (0%), presenta una percepción extremadamente negativa sobre la confianza de los equipos de alto desempeño de esta organización.

Tabla 9*Compromiso unificado*

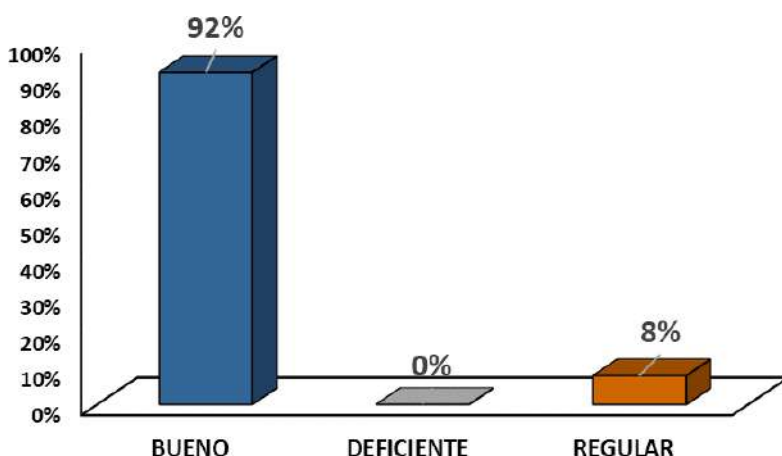
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	46	96%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	2	4%
TOTAL	48	100%

Figura 14*Compromiso unificado*

La gran mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (96%), considera que el compromiso de los equipos de alto desempeño resulta ser bueno y unificado, lo que sugiere, que éstos sienten un fuerte compromiso y lealtad hacia su equipo, además de estar dispuestos a invertir tiempo y energía en su trabajo conjunto. Y si bien es cierto, una minoría significativa de trabajadores (4%) considera que el compromiso de los equipos de alto desempeño de dicha empresa resulta ser regular, es decir, que pocos son aquellos que sienten una variabilidad en su compromiso o lealtad hacia el equipo; absolutamente nadie (0%), presenta una percepción extremadamente negativa sobre el compromiso de los equipos de alto desempeño de esta organización.

Tabla 10*Buena comunicación*

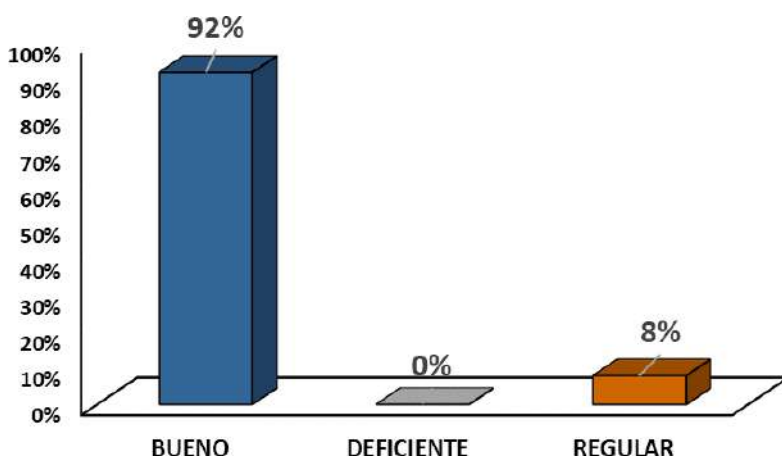
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	44	92%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	4	8%
TOTAL	48	100%

Figura 15*Buena comunicación*

La gran mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (92%), considera que la comunicación de los equipos de alto desempeño resulta ser buena y asertiva, lo que sugiere, que la comunicación dentro de estos equipos se caracteriza por su efectividad, claridad y constancia, junto a prácticas que brindan retroalimentación entre colegas. Y si bien es cierto, una minoría de trabajadores (8%) considera que la comunicación de los equipos de alto desempeño de dicha empresa resulta ser regular, es decir, que pocos son aquellos que logran experimentar inconsistencia alguna en la comunicación y retroalimentación; absolutamente nadie (0%), presenta una percepción extremadamente negativa sobre la comunicación de los equipos de alto desempeño de esta organización.

Tabla 11*Habilidades de negociación*

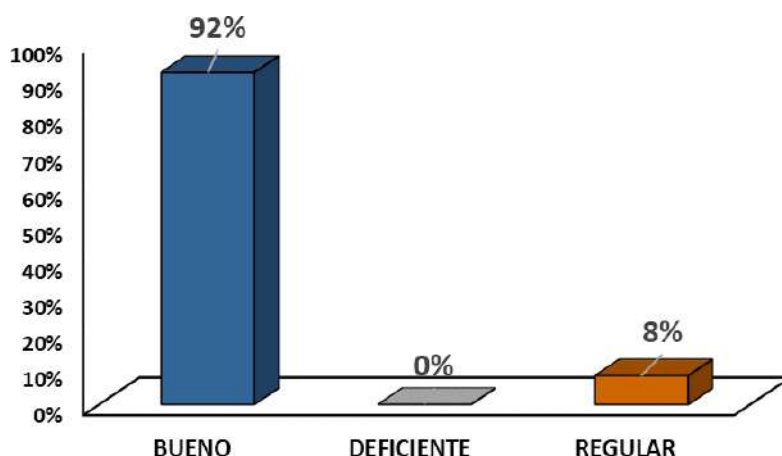
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	44	92%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	4	8%
TOTAL	48	100%

Figura 16*Habilidades de negociación*

La gran mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (92%), considera que las habilidades de negociación de los equipos de alto desempeño resultan ser buenas, lo que sugiere, que los equipos son efectivos en distribuir responsabilidades y resolver conflictos de manera constructiva. Y si bien es cierto, una minoría de trabajadores (8%) considera que las habilidades de negociación de los equipos de alto desempeño de dicha empresa resultan ser regulares, es decir, que pocos son aquellos que tienen la capacidad de distribuir tareas y conciliar diferencias en el trabajo; absolutamente nadie (0%), presenta una percepción extremadamente negativa sobre las habilidades de negociación de los equipos de alto desempeño de esta organización.

Tabla 12*Liderazgo adecuado*

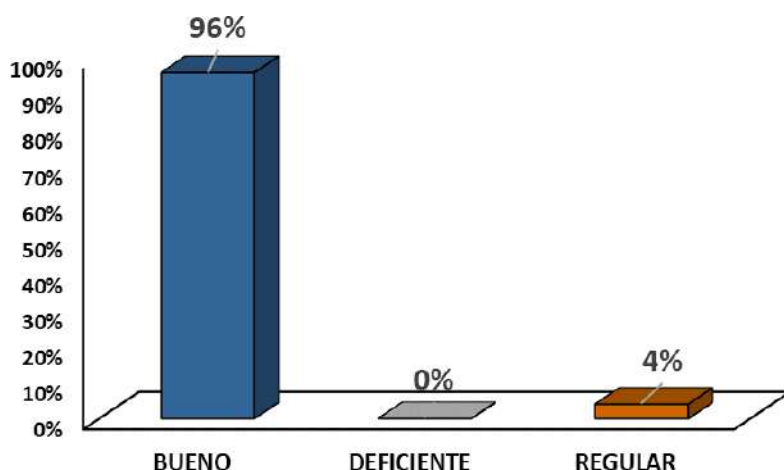
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	44	92%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	4	8%
TOTAL	48	100%

Figura 17*Liderazgo adecuado*

La gran mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (92%), considera que el liderazgo de los equipos de alto desempeño resulta ser bueno y adecuado, lo que sugiere, que los líderes son motivadores inclusive en escenarios difíciles, apoyan en el aumento de la confianza personal y el desarrollo del potencial, y cumplen un rol de asesor y facilitador en los miembros del equipo. Y si bien es cierto, una minoría de trabajadores (8%) considera que el liderazgo de los equipos de alto desempeño de dicha empresa resulta ser regular, es decir, que existe una variabilidad en el estilo o la efectividad del liderazgo en distintos equipos o diversas situaciones; absolutamente nadie (0%), presenta una percepción extremadamente negativa sobre el liderazgo de los equipos de alto desempeño de esta organización.

Tabla 13*Apoyo interno y externo*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	46	96%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	2	4%
TOTAL	48	100%

Figura 18*Apoyo interno y externo*

La gran mayoría de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C. (96%), considera que el apoyo tanto interno como externo de los equipos de alto desempeño resulta ser bueno, lo que sugiere, que tanto la empresa como los gerentes están comprometidos en brindar un sólido respaldo al desempeño efectivo de los equipos, por medio de capacitaciones, evaluaciones de desempeño, implementaciones de programas de incentivos, junto a una óptima provisión de recursos claves y necesarios. Y si bien es cierto, una minoría significativa de trabajadores (4%) considera que el apoyo interno y externo de los equipos de alto desempeño de dicha empresa resulta ser regular, es decir, que existe cierta inconsistencia en la provisión de recursos y el apoyo interno y externo; absolutamente nadie (0%), presenta una percepción extremadamente negativa sobre el apoyo interno y externo de los equipos de alto desempeño de esta organización.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

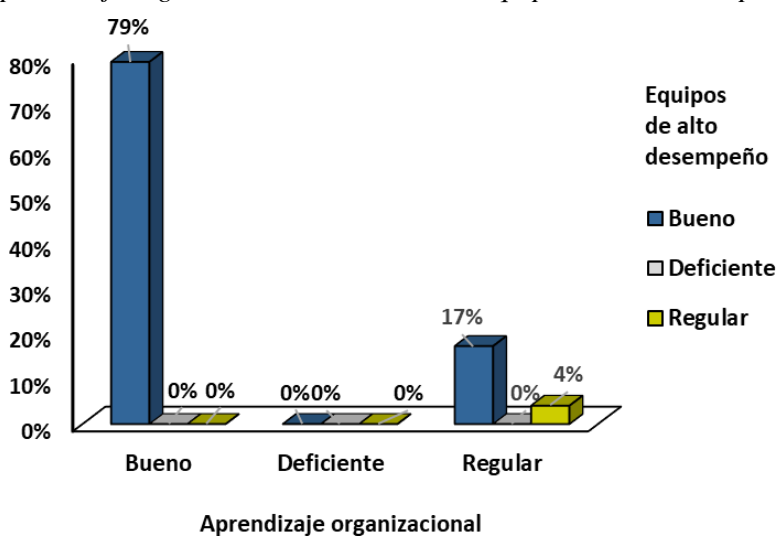
Tabla 14

Aprendizaje organizacional en relación a Equipos de alto desempeño

		Equipos de alto desempeño			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Aprendizaje organizacional	Bueno	79%	0%	0%	79%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	17%	0%	4%	21%
Total		96%	0%	4%	100%

Figura 19

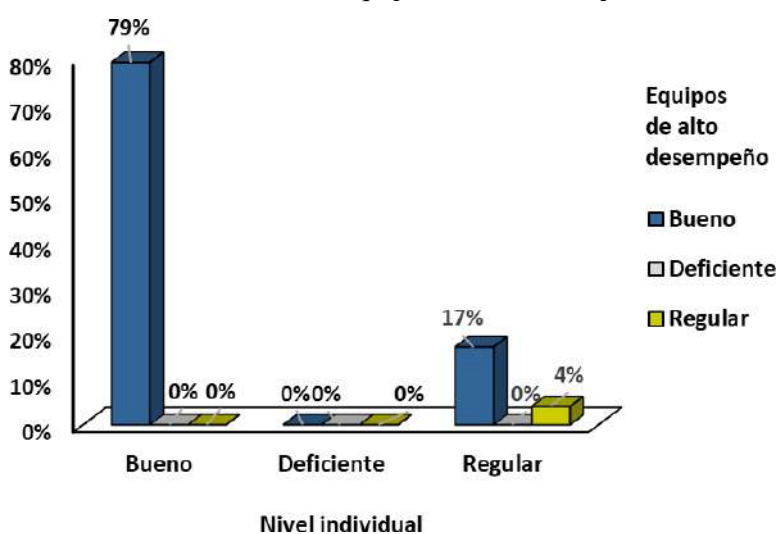
Aprendizaje organizacional en relación a Equipos de alto desempeño



El 79% de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C., considera que el aprendizaje organizacional y los equipos de alto desempeño resultan ser deficientes. Para el 17%, el aprendizaje organizacional es considerada regular, aunque los equipos de alto desempeño sean considerados como buenos. Y solo el 4% considera que ambos aspectos resultan ser regulares.

Tabla 15*Nivel individual en relación a Equipos de alto desempeño*

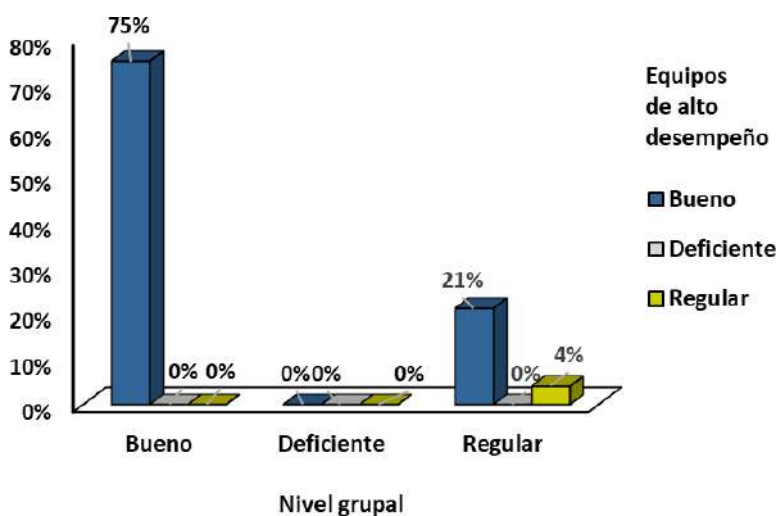
		Equipos de alto desempeño			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Nivel individual	Bueno	79%	0%	0%	79%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	17%	0%	4%	21%
Total		96%	0%	4%	100%

Figura 20*Nivel individual en relación a Equipos de alto desempeño*

El 79% de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C., considera que el aprendizaje a nivel individual y los equipos de alto desempeño resultan ser deficientes. Para el 17%, el aprendizaje individual es considerada regular, aunque los equipos de alto desempeño sean considerados como buenos. Y solo el 4% indica que ampos aspectos resultan ser regulares.

Tabla 16*Nivel grupal en relación a Equipos de alto desempeño*

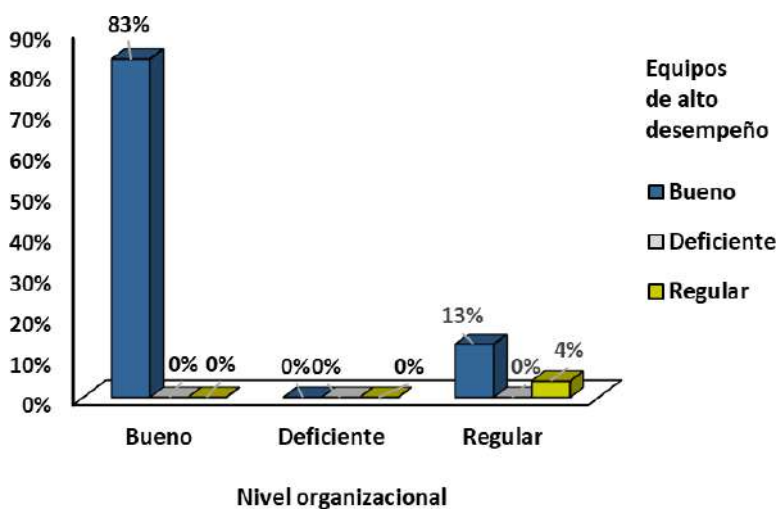
		Equipos de alto desempeño			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Nivel grupal	Bueno	75%	0%	0%	75%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	21%	0%	4%	25%
Total		96%	0%	4%	100%

Figura 21*Nivel grupal en relación a Equipos de alto desempeño*

El 75% de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C., considera que el aprendizaje a nivel grupal y los equipos de alto desempeño resultan ser deficientes. Para el 21%, el aprendizaje grupal es considerada como regular, aunque los equipos de alto desempeño sean considerados como buenos. Y solo el 4% indica que ampos aspectos resultan ser regulares.

Tabla 17*Nivel organizacional en relación a Equipos de alto desempeño*

		Equipos de alto desempeño			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Nivel organizacional	Bueno	83%	0%	0%	83%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	13%	0%	4%	17%
Total		96%	0%	4%	100%

Figura 22*Nivel organizacional en relación a Equipos de alto desempeño*

El 83% de los trabajadores de la empresa Huaytelcoms S.A.C., considera que el aprendizaje a nivel organizacional y los equipos de alto desempeño resultan ser deficientes. Para el 13%, el aprendizaje a nivel organizacional es considerada como regular, aunque los equipos de alto desempeño sean considerados como buenos. Y solo el 4% indica que ambos aspectos resultan ser regulares.

4.1.4 Prueba de Normalidad

Se estudió a una muestra agrupada de 48 trabajadores pertenecientes a la empresa Huaytelcoms S.A.C., aplicando el estadístico de Shapiro Wilk para la prueba de normalidad, al comprender una cifra inferior a cincuenta.

Tabla 18
Prueba de normalidad

Variable y Dimensiones	Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Aprendizaje organizacional	0.896	48	0.000
Equipos de alto desempeño	0.883	48	0.000
Nivel individual	0.868	48	0.000
Nivel grupal	0.842	48	0.000
Nivel organizacional	0.875	48	0.000
Metas claras	0.680	48	0.000
Habilidades relevantes	0.869	48	0.000
Confianza mutua	0.822	48	0.000
Compromiso unificado	0.711	48	0.000
Buena comunicación	0.739	48	0.000
Habilidades de negociación	0.840	48	0.000
Liderazgo adecuado	0.735	48	0.000
Apoyo interno y externo	0.717	48	0.000

Todas las significancias resultaron ser igual a cero y menor al 5%. Esto indica que tanto variables como dimensiones, no son normales. Por ende, para las correlaciones respectivas del estudio, se aplicó Rho de Spearman.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación general

Tabla 19

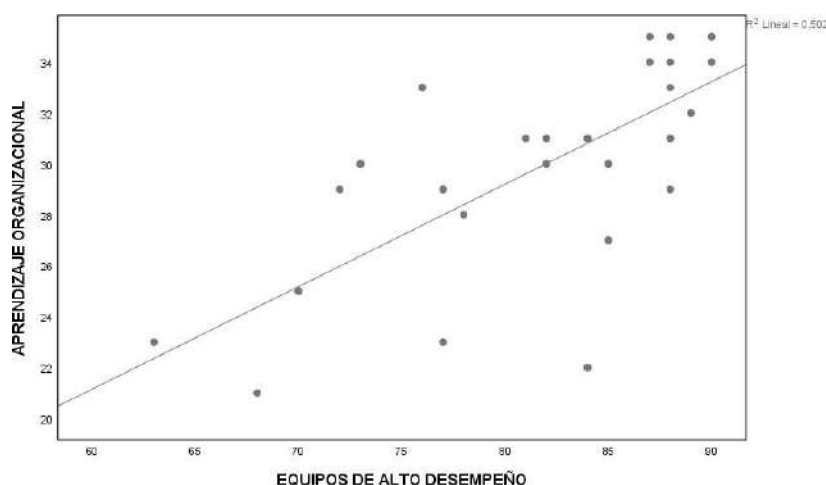
Aprendizaje organizacional correlacionado con Equipos de alto desempeño

			V1	V2
Rho de Spearman	V1	Correlación	1.000	0.734
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	48	48
	V2	Correlación	0.734	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	48	48

Ante una sig. (bilateral) menor al 5%, se rechaza la “**H₀**”: El aprendizaje organizacional no influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023; y se acepta la “**H_a**”: El aprendizaje organizacional influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

Figura 23

Aprendizaje organizacional correlacionado con Equipos de alto desempeño



Asimismo, ante una correlación de 0.734 en Rho de Spearman, y representada en la figura 23, se determina que la relación entre el aprendizaje organizacional y el desarrollo de equipos de alto desempeño es moderada.

4.2.2 Contrastación de la primera hipótesis específica

Tabla 20

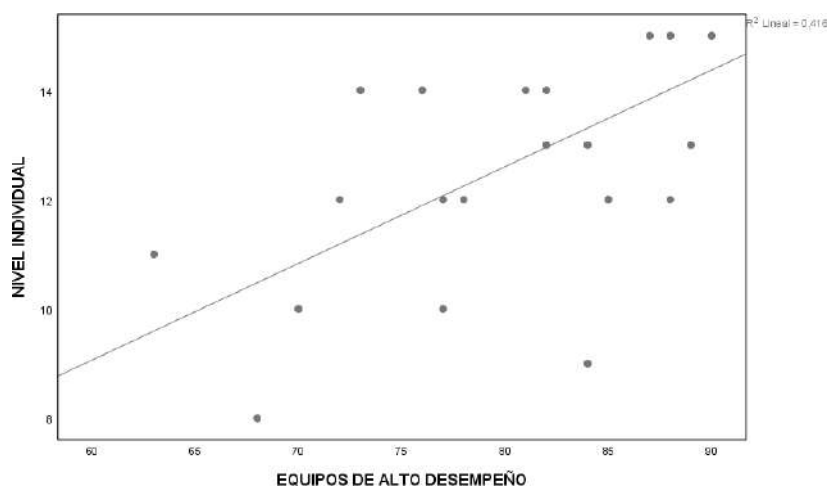
Nivel individual correlacionado con Equipos de alto desempeño

		D1(V1)	(V2)
Rho de Spearman	D1 (V1)	Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	48
	V2	Correlación	0.701
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	48

Ante una sig. inferior al 5%, se rechaza la “**H₀₁**”: El aprendizaje organizacional a nivel individual no influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023; y se acepta la “**H_{a1}**”: El aprendizaje organizacional a nivel individual influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

Figura 24

Nivel individual correlacionado con Equipos de alto desempeño



Y ante una correlación de 0.701 en Rho de Spearman, y representada en la figura 24, se determina que la relación entre el aprendizaje a nivel individual y el desarrollo de equipos de alto desempeño es moderada.

4.2.3 Contrastación de la segunda hipótesis específica

Tabla 21

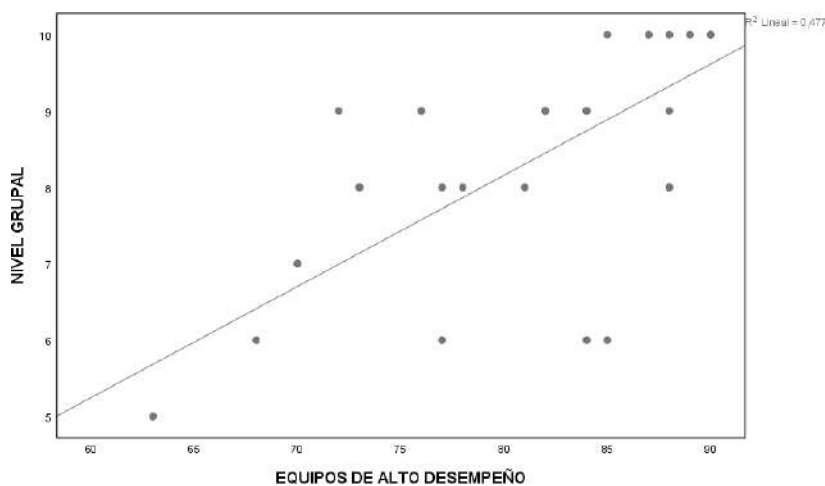
Nivel grupal correlacionado con Equipos de alto desempeño

		D2(V1)	V2
Rho de Spearman	D2 (V1)	Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	48
	V2	Correlación	0.716
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	48

Ante una sig. inferior al 5%, se rechaza la “**H₀₂**”: El aprendizaje organizacional a nivel grupal no influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023; y se acepta la “**H_{a2}**”: El aprendizaje organizacional a nivel grupal influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

Figura 25

Nivel grupal correlacionado con Equipos de alto desempeño



Y ante una correlación de 0.716 en Rho de Spearman, y representada en la figura 25, se determina que la relación entre el aprendizaje a nivel grupal y el desarrollo de equipos de alto desempeño es moderada.

4.2.4 Contrastación de la tercera hipótesis específica

Tabla 22

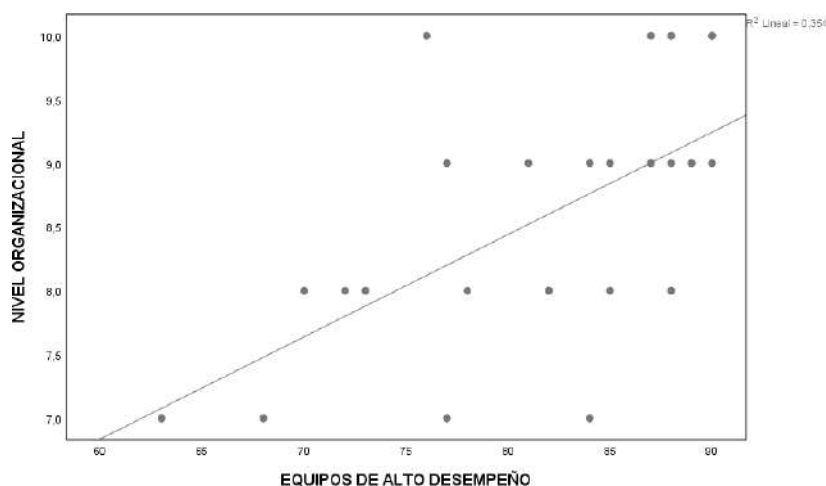
Nivel organizacional correlacionado con Equipos de alto desempeño

			D3(V1)	V2
Rho de Spearman	D3 (V1)	Correlación	1.000	0.600
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	48	48
	V2	Correlación	0.600	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	48	48

Y ante una sig. inferior al 5%, se rechaza la “**H₀₃**”: El aprendizaje organizacional a nivel organizacional no influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023; y se acepta la “**H₀₃**”: El aprendizaje organizacional a nivel organizacional influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.

Figura 26

Nivel organizacional correlacionado con Equipos de alto desempeño



Y ante una correlación de 0.600 en Rho de Spearman, y representada en la figura 24, se determina que la relación entre el aprendizaje a nivel organizacional y el desarrollo de equipos de alto desempeño es moderada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Después de obtener los resultados. A continuación se compara dichos resultados con las bases teóricas y otras investigaciones:

Acercas del aprendizaje organizacional y su influencia en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, se determinó como una correlación significativa, al obtenerse un valor de 0.734 en Rho. Este resultado se ve respaldado por Vega et al. (2021) quienes comprobaron la influencia del aprendizaje organizacional en la competitividad y el desempeño organizacional en las pymes de Aguascalientes. Junto a ello, se señala el resultado de Verdezoto (2022) por el respaldo que también garantiza a la presente investigación, tras confirmar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral de los empleados que trabajan en la Universidad Estatal Amazónica, con un valor de Pearson de 0.75.

Del aprendizaje a nivel individual y su influencia en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, se estableció una correlación significativa, al obtenerse un valor de 0.701 en Rho. Este resultado se ve respaldado por Apolinario (2021) quien comprobó la incidencia de la gestión por procesos en el aprendizaje organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Luis, Lima 2020.

Del aprendizaje a nivel grupal y su influencia en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, se estableció una correlación significativa, al obtenerse un valor de 0.716 en Rho. Este resultado se ve respaldado por Blas

(2019) quien corroboró la relación de 0.752 entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en las ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019.

Y acerca del aprendizaje a nivel organizacional y su influencia en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, se estableció como una correlación significativa, al obtenerse un valor de 0.600 en Rho. Este resultado se ve respaldado por Cusihuaman (2019) quien comprobó la relación existente de 0.86 entre las competencias del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N.º 11 de la UGEL N.º 2.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Después de las contrastaciones de las hipótesis se concluye en:

Se acepta que el aprendizaje organizacional influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, mediante un nivel de 0.734 en Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que una gran mayoría de los trabajadores perciben tanto el aprendizaje organizacional como los equipos de alto desempeño de forma favorable. Se infiere que el aprendizaje organizacional efectivo contribuye de manera significativa a la formación y funcionamiento de equipos de alto desempeño. Por ello la empresa debería continuar invirtiendo en estrategias de aprendizaje y desarrollo organizacional como medio de mejora continua del desempeño de los equipos, y, en consecuencia, del rendimiento general.

Se acepta que el aprendizaje a nivel individual influye de manera significativa en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, mediante un nivel Rho de 0.701. Se infiere que el aprendizaje efectivo a nivel individual contribuye significativamente en la formación y funcionamiento de equipos de alto desempeño.

Se acepta que el aprendizaje a nivel grupal influye de manera significativa en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, mediante un nivel Rho de 0.716. Se infiere que el aprendizaje efectivo a nivel grupal contribuye significativamente en la formación y funcionamiento de equipos de alto desempeño.

Y se acepta que el aprendizaje a nivel organizacional influye de manera significativa en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral 2023, mediante un nivel Rho de 0.600. Junto a ello, se infiere que el aprendizaje efectivo a nivel organizacional contribuye significativamente en la formación y funcionamiento de equipos de alto desempeño.

6.2. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los problemas previamente encontrados en la empresa Huaytelcoms S.A.C., como falta de comunicación efectiva, baja motivación y compromiso, dificultades para adaptarse a los cambios, miedo para asumir cargos, capacidad regular de liderazgo y trabajo en equipo, junto a una generación de conflictos, boicot y oposición para el crecimiento y desarrollo de la empresa; recomiendo implementar un Programa Integral de Desarrollo Organizacional, de manera que se aborden los problemas citados y se mejore con ello, tanto el aprendizaje como el desempeño de los equipos en la empresa. Dicho programa deberá de incluir lo siguiente:

Talleres de comunicación efectiva para cada nivel o área de la empresa enfocados en habilidades de comunicación, escucha activa y retroalimentaciones constructivas, junto a canales de comunicación abiertos como reuniones regulares de equipo, plataformas digitales que faciliten la comunicación horizontal y vertical, junto a buzones de sugerencias.

Programas de reconocimiento y recompensa para el buen rendimiento y contribución de los trabajadores, ya sea por medio de premios, bonos, o reconocimientos públicos; junto a planes de desarrollo profesional, para que cada trabajador vea un futuro claro dentro de su centro laboral.

Capacitaciones en gestión del cambio para ayudar al personal a comprender y adaptarse a las nuevas iniciativas y tecnologías, junto a soportes continuos durante estos periodos, ya sea por medio de sesiones de mentoring y coaching.

Programas de desarrollo de liderazgo efectivo para potenciar las habilidades de los líderes actuales, enfocándolos en un estilo situacional y colaborativo. Asimismo, organizar actividades de *Team Building*, a fin de optimizar las cohesiones y colaboraciones entre los equipos.

Y entrenamientos específicos en técnicas de resolución de conflictos y negociación a fin de minimizar las incidencias de conflictos internos, más códigos de conducta y políticas claras que fomenten las colaboraciones y se sancionen las conductas disruptivas.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Apolinario, P. (2021). *Gestión por procesos y su incidencia en el aprendizaje organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Luis, Lima, 2020* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Blas, M. (2019). *Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Cruz, M. (2023). *Liderazgo docente y trabajo en equipo en cotutores de educación inicial de la Institución Educativa Parroquial Santa Rosa de Lima, Lince, 2022* (tesis de maestría). Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima, Lima, Perú.

Cusihuaman, B. (2019). *Competencias del director y su relación con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la red de aprendizaje N° 11 UGEL 2* (tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

Portillo, M. (2019). *Innovación y aprendizaje organizacional en las instituciones educativas del distrito de Puno* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Rocha, L., Hernández, O., & Rodríguez, Y. (2021). *Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en pymes* (tesis de maestría). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Verdezoto, E. (2022). *Relación del aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal Amazónica* (tesis de maestría). Universidad Regional de los Andes, Ambato, Ecuador.

7.2 Fuentes bibliográficas

Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis* (1a ed.). Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4a ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10a ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1a ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones* (1a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Alfaomega.
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13a ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9a ed.). México: Pearson.
- Zapata, L. (2011). *Aprendizaje organizacional* (2a ed.). México D.F.: McGraw Hill.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Camio, M., Díaz, C., Izquierdo, S., & Álvarez, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 28(2), 85-108. <https://doi.org/10.18359/rfce.4785>

- Díaz, M., Morgan, J., & Arredondo, A. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.17081/dege...3685>
- Gómez, M., Proaño, T., & López, A. (2020). La relación entre el desempeño y el aprendizaje en las organizaciones. *Panorama Económico*, 28(3), 182-196. <https://doi.org/10.32997/pe-2020-2700>
- López, G., Gil, M., & Bolio, C. (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 161-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099005>
- Ruiz, J., Gentilin, M., & Franco, C. (2017). La adquisición de un equipo de alto desempeño como alternativa en la estrategia de crecimiento inorgánico. *Ciencias Administrativas*(9), 51-65. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653847005>
- Torres, M., & Hernández, J. (2014). Gestión del conocimiento: experiencias de instituciones académicas y hospitalarias. *Revista Ciencias de la Salud*, 12(2), 169-181. <https://doi.org/10.12804/revsalud12.2.2014.03>
- Vega, J., Martínez, M., & Párga, N. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las pymes. *Investigación Administrativa*, 48(129). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299003>.

7.4 Fuentes electrónicas

- Forbes Perú. (16 de febrero de 2023). *Great Place To Work | Konecta: “El hecho de que sigamos mejorando es el reflejo de nuestra pasión y trabajo en equipo”*. Lima, Perú: Forbes Perú. Recuperado de <https://forbes.pe/capital-humano/2023-02-16/great-place-to-work-konecta-el-hecho-de-que-sigamos-mejorando-es-el-reflejo-de-nuestra-pasion-y-trabajo-en-equipo>
- Perú21. (8 de noviembre de 2022). *Ranking de Innovación: ¿Qué deben hacer las empresas peruanas para ser más innovadoras?* Lima, Perú: Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/cheka/tecnologia/empresas-innovadoras-ranking-de-innovacion-que-deben-hacer-las-empresas-peruanas-para-ser-mas-innovadoras-noticia/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Cómo el aprendizaje organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023?	Determinar cómo el aprendizaje organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.	El aprendizaje organizacional influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.	<p>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (Variable X)</p> <p>Dimensión 1: Nivel individual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover el diálogo - Promover la discusión - Crear oportunidades para el aprendizaje continuo <p>Dimensión 2: Nivel grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la colaboración - Fomentar el aprendizaje en equipo <p>Dimensión 3: Nivel organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegar autoridad - Definir sistemas 	<p>1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>2. Diseño de investigación: No experimental, transversal</p> <p>3. Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>4. Población: 48 trabajadores Muestra: 48 trabajadores</p> <p>5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario</p> <p>6. Unidad de medida: Cualitativa</p> <p>7. Nivel de medición: Ordinal</p>
ESPECÍFICOS	¿Cómo el aprendizaje organizacional a nivel individual influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023?	Establecer cómo el aprendizaje organizacional a nivel individual influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.	El aprendizaje organizacional a nivel individual influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.	<p>EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO (Variable Y)</p> <p>Dimensión 1: Metas claras</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión - Compromiso - Saber qué hacer <p>Dimensión 2: Habilidades relevantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades técnicas e interpersonales - Trabajo adecuado en equipo <p>Dimensión 3: Confianza mutua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creer en los demás 	
	¿Cómo el aprendizaje organizacional a nivel grupal influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023?	Establecer cómo el aprendizaje organizacional a nivel grupal influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.	El aprendizaje organizacional a nivel grupal influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.		

	<p>¿Cómo el aprendizaje organizacional a nivel organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023?</p>	<p>Establecer cómo el aprendizaje organizacional a nivel organizacional influye en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.</p>	<p>El aprendizaje organizacional a nivel organizacional influye significativamente en el desarrollo de equipos de alto desempeño de la empresa Huaytelcoms S.A.C., Huaral, 2023.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia cauta y observadora <p>Dimensión 4: Compromiso unificado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lealtad - Dedicación al grupo <p>Dimensión 5: Buena comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación clara y sencilla - Retroalimentación <p>Dimensión 6: Habilidades de negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> - División de las responsabilidades - Confrontamiento y conciliación <p>Dimensión 7: Liderazgo adecuado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Desarrollo del potencial de los miembros - Líderes como asesores y facilitadores <p>Dimensión 8: Apoyo interno y externo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sólida infraestructura - Disponibilidad de recursos necesarios 	<p>8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26</p>
--	---	---	--	---	---

Anexo 2: Instrumento

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

El presente cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión acerca del aprendizaje organizacional y el desarrollo de equipos de alto desempeño en la empresa Huaytelcoms S.A.C. Se le agradece responder con total sinceridad a las preguntas formuladas y detalladas en el cuadro de abajo. Cabe recalcar que sus respuestas serán reservadas para este estudio.

I. DATOS DEL ENCUESTADO**1. Sexo:**

- a) Femenino
- b) Masculino

ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					
I. NIVEL INDIVIDUAL					
1. Se implementan estrategias efectivas para promover el diálogo abierto y constructivo entre los trabajadores, fomentando así la colaboración y el intercambio de conocimientos.					
2. Se fomentan prácticas para promover la discusión activa y enriquecedora, permitiendo a los trabajadores a compartir sus ideas y a cuestionar, reflexionar y responder de manera crítica y colaborativa.					
3. Se diseña e implementa un entorno en donde se crean oportunidades para el aprendizaje continuo entre los colaboradores, fomentando así la mejora constante y el crecimiento personal de estos.					
II. NIVEL GRUPAL					
4. Se fomenta la colaboración activa y la sinergia entre los miembros de los equipos, con el objetivo de elevar el intercambio de					

conocimientos y lograr resultados sobresalientes en un entorno de aprendizaje constante.					
5. Se diseña y cultiva un entorno propicio que fomente el aprendizaje en equipo y la construcción de conocimiento y experiencia colectivo.					
III. NIVEL ORGANIZACIONAL					
6. Se delega autoridad y responsabilidad a los miembros de los equipos para tomar decisiones que estén alineadas con la visión general de la empresa y que promuevan los objetivos de la entidad.					
7. El aprendizaje y experiencias acumuladas son escritas en políticas, procedimientos, normas y estrategias de la empresa.					
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO					
I. METAS CLARAS					
8. Los equipos tienen una comprensión muy clara de las metas que deben alcanzar.					
9. Usted se compromete con las metas de su equipo.					
10. Usted conoce cómo trabajar en conjunto para cumplir con las metas de su equipo y de la empresa.					
II. HABILIDADES RELEVANTES					
11. Se fomenta el desarrollo de habilidades técnicas e interpersonales en los participantes de los equipos de la empresa.					
12. Se fomenta en los colaboradores el trabajo adecuado como grupo.					
III. CONFIANZA MUTUA					
13. Usted cree en las habilidades, carácter e integridad de sus demás compañeros.					
14. Usted percibe que la gerencia observa y supervisa el comportamiento de los equipos.					
IV. COMPROMISO UNIFICADO					
15. Usted siente lealtad por su equipo de trabajo.					
16. Usted le dedica tiempo, esfuerzo y energía a su equipo de trabajo.					
V. BUENA COMUNICACIÓN					
17. Usted se comunica, tanto verbal como no, de manera que sus compañeros puedan comprenderle de forma clara y sencilla.					
18. Se brinda retroalimentación entre compañeros para guiar el trabajo en equipo y corregir los malentendidos.					
VI. HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN					
19. En su equipo se divide constantemente las responsabilidades.					
20. Usted y sus compañeros son capaces de confrontar y conciliar las diferencias cuando surgen problemas en sus equipos.					
VII. LIDERAZGO ADECUADO					
21. Usted cuenta con un líder que motiva a su equipo para que lo siga incluso en escenarios muy difíciles.					
22. El líder de su equipo aumenta la confianza personal de los participantes del equipo y les ayuda a desarrollar todo su potencial.					
23. El líder de su equipo actúa como asesor y facilitador, guiando y respaldando al equipo, pero sin ejercer control alguno.					

VIII. APOYO INTERNO Y EXTERNO					
24. En su equipo se fomenta la capacitación adecuada, la evaluación de desempeño, la implementación de programas de incentivos, y un sistema de recursos humanos solidario.					
25. Los gerentes proporcionan a los equipos los recursos necesarios para que sus miembros desempeñen adecuadamente su trabajo.					

Anexo 3: Baremaciones

I. Proceso de baremación de las variables

V1: Aprendizaje organizacional

- Máximo: $7(5) = 35$
- Mínimo: $7(1) = 7$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 35 - 7 = 28$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 28/3 = 9.333$

V2: Equipos de alto desempeño

- Máximo: $18(5) = 90$
- Mínimo: $18(1) = 18$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 90 - 18 = 72$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 72/3 = 24$

II. Proceso de baremación de las dimensiones

D1: Nivel individual

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D2: Nivel grupal

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

D3: Nivel organizacional

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

D4: Metas claras

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D5: Habilidades relevantes

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

D6: Confianza mutua

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

D7: Compromiso unificado

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

D8: Buena comunicación

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

D9: Habilidades de negociación

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

D10: Liderazgo adecuado

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D11: Apoyo interno y externo

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

Anexo 4: Base de datos

N°	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
1	30	82	13	9	8	14	8	10	9	9	9	13	10
2	33	76	14	9	10	15	10	8	8	10	7	9	9
3	35	90	15	10	10	15	10	10	10	10	10	15	10
4	30	73	14	8	8	13	8	8	8	8	8	12	8
5	31	88	15	8	8	15	9	9	10	10	10	15	10
6	35	88	15	10	10	15	10	10	10	10	10	13	10
7	31	82	14	9	8	15	8	8	9	9	8	15	10
8	23	63	11	5	7	13	5	7	5	7	8	9	9
9	32	89	13	10	9	15	10	9	10	10	10	15	10
10	35	87	15	10	10	15	10	9	9	10	9	15	10
11	31	81	14	8	9	14	8	9	9	10	8	13	10
12	29	88	12	9	8	15	9	10	10	10	9	15	10
13	34	88	15	10	9	15	10	10	10	9	9	15	10
14	28	78	12	8	8	13	8	9	10	8	10	12	8
15	25	70	10	7	8	14	7	7	8	8	6	12	8
16	33	88	15	8	10	15	9	10	10	9	10	15	10
17	23	77	10	6	7	12	6	10	8	9	9	15	8
18	34	87	15	10	9	15	10	9	10	10	9	15	9
19	31	84	13	9	9	15	9	9	10	9	9	15	8
20	35	90	15	10	10	15	10	10	10	10	10	15	10
21	34	90	15	10	9	15	10	10	10	10	10	15	10
22	30	85	12	10	8	15	9	9	10	10	10	12	10
23	27	85	12	6	9	15	8	9	8	10	10	15	10
24	29	77	12	8	9	13	6	10	10	10	8	12	8
25	21	68	8	6	7	14	7	6	8	6	9	12	6
26	22	84	9	6	7	15	7	10	10	9	8	15	10
27	29	72	12	9	8	12	8	8	8	8	8	12	8
28	30	82	13	9	8	14	8	10	9	9	9	13	10
29	33	76	14	9	10	15	10	8	8	10	7	9	9
30	35	90	15	10	10	15	10	10	10	10	10	15	10
31	30	73	14	8	8	13	8	8	8	8	8	12	8
32	31	88	15	8	8	15	9	9	10	10	10	15	10
33	35	88	15	10	10	15	10	10	10	10	10	13	10
34	31	82	14	9	8	15	8	8	9	9	8	15	10
35	23	63	11	5	7	13	5	7	5	7	8	9	9
36	32	89	13	10	9	15	10	9	10	10	10	15	10
37	35	87	15	10	10	15	10	9	9	10	9	15	10
38	23	77	10	6	7	12	6	10	8	9	9	15	8
39	34	87	15	10	9	15	10	9	10	10	9	15	9
40	31	84	13	9	9	15	9	9	10	9	9	15	8

41	35	90	15	10	10	15	10	10	10	10	10	15	10
42	34	90	15	10	9	15	10	10	10	10	10	15	10
43	30	85	12	10	8	15	9	9	10	10	10	12	10
44	27	85	12	6	9	15	8	9	8	10	10	15	10
45	29	77	12	8	9	13	6	10	10	10	8	12	8
46	21	68	8	6	7	14	7	6	8	6	9	12	6
47	22	84	9	6	7	15	7	10	10	9	8	15	10
48	25	70	10	7	8	14	7	7	8	8	6	12	8

Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA
ASESOR

Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA
PRESIDENTE

Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES
SECRETARIO

Dr. FELIX GIL CARO SOTO
VOCAL

Dr. JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA
VOCAL